

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

**Neverbální komunikace jako jedno s kritérií
při přijímání pedagogických pracovníků**

**2013
Monika Fišnarová**

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu**

Monika Fišnarová

**Neverbální komunikace jako jedno z kritérií
pro přijímání pedagogických pracovníků**

**Non – verbal communication as one of the criteria
for taking on pedagogice staff**

Bakalářská závěrečná práce

**Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management**

Vedoucí závěrečné práce: Ph. D. Mgr. Irena Lhotková

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 21. 3. 2013

Monika Fišnarová

.....
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Ph. D. Mgr. Ireně Lhotkové za její cenné rady a trpělivost, vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů při vedení mé práce.

Monika Fišnarová

.....
podpis

ABSTRAKT:

Znalost jednotlivých prvků neverbální komunikace je velkým přínosem při ověřování předkládaných informací a otevření možností dalších pohledů na osobnostní rysy a povahové vlastnosti sledovaných jedinců. Tyto znalosti lze s úspěchem využít při přijímání nových pedagogických pracovníků v předškolním vzdělávání. A to jako jedno z hodnotících kritérií, které pomůže zjistit žádoucí povahové rysy budoucích pedagogických pracovníků potřebných pro úspěšnou pedagogickou činnost a zároveň může odhalit nežádoucí, skrývané a problematické vlastnosti daného jedince. Cílem této práce je zjistit, které projevy neverbální komunikace ředitelky mateřských škol preferují při přijímání pedagogických pracovníků. Na základě hodnocení dotazníkového šetření a osobních interview vznikla rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) s vysvětlením nejdůležitějších prvků neverbální komunikace. Jako takový může následně sloužit při přijímacích řízeních.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Neverbální komunikace, prvky neverbální komunikace, pedagogický pracovník, předškolní vzdělávání, přijímací řízení, kritéria, rukověť

ABSTRACT:

Knowledge of individual elements of non-verbal communication is of great contribution for verifying submitted information, opening possibilities to view personal characteristics of given individuals. These pieces of knowledge can be successfully used during job interviews for pre-school institutions. This is one of the criteria, which can help discover desired qualities of future teachers, which are necessary for good work simultaneously helping to discover undesirable and problematic qualities. This thesis aims at detecting which features of non-verbal communication are most preferred by headmasters of pre-school institutions in the process of talking on new teachers. Instructions, created on the basis of the questionnaire evaluation and personal interviews, explain the most significant elements of non-verbal communication. These instructions can be used to help during job interviews.

KEYWORDS:

Non-verbal communication, elements of non-verbal communication, pedagogical staff, pre-school education, job interview, criteria, instructions.

OBSAH:

ÚVOD	9
1 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE – CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU	10
1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání	10
1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání	16
2 KOMUNIKACE VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ	21
2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	22
2.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	24
3 ZÁKLADNÍ PRVKY ŘEČI TĚLA	26
3.1 OČI	26
3.1.1 Zvednuté obočí	26
3.1.2 Doširoka otevřené oči	27
3.1.3 Pohled stranou	27
3.1.4 Prodloužené mrkání	27
3.1.5 Těkavý pohled	27
3.1.6 Společenský pohled	27
3.1.7 Důvěrný pohled	27
3.1.8 Mocenský pohled	28
3.1.9 Pohyby očí můžou prozradit, na co se člověk právě soustředí	28
3.2 TVÁŘ	28
3.2.1 Úsměv	29
3.2.2 Polohy hlavy	30
3.3 GESTA	31
3.3.1 Signály paží:	31
3.3.2 Ruce	32
3.3.3 Gesta hodnotící:	35
3.3.4 Gesta používaná při lhaní:	36

3.4 DOTEK	37
3.4.1 Podání ruky	38
3.5 POSTOJ	41
3.5.1 Typy postojů	42
3.5.2 Způsoby sezení:	43
3.6 POHYB	44
3.6.1 Prostor	45
3.7 VZHLED	45
3.8 HLAS	46
3.9 VŮŇ	46
4 VÝZKUMNÁ ČÁST	47
4.1 Vyhodnocení kvantitativních dotazníků	49
4.1.1 Délka praxe ve vedoucí pozici.	49
4.1.2 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka.	53
4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků podle jejich důležitosti	55
4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace	62
4.1.5 První dojem a správnost prvního úsudku	70
4.1.6 Neverbální komunikace, školení, manuál	71
4.2 Vyhodnocení interview	72
5 RUKOVĚŤ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	
(POMŮCKA PŘI PŘIJÍMÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ)	75
6 ZÁVĚR	81
SEZNAM LITERATURY	83
SEZNAM PŘÍLOH	84
DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU	85
INTERVIEW	87
GRAFY A TABULKY	88
OBRÁZKY	109
SEZNAM CITACÍ	118

ÚVOD

Tématem mé práce je neverbální komunikace jako jedno z kritérií při přijímání pedagogických pracovníků. Toto téma jsem si zvolila z potřeby vzniklé při přijímání nových pedagogických pracovníků. Z potřeby porozumět vysílaným signálům daných uchazečů, jejich vhodnému uchopení, správné interpretaci a zpracování pro přínos při přijímacím řízení.

Je prosté zjistit, co se v člověku děje. Není to snadné, ale je to prosté. Musíte srovnávat to, co vidíte a slyšíte v prostředí, ve kterém se to děje, a vyvozovat z toho pravděpodobné závěry.¹

Cílem mé práce je zjistit, které projevy neverbální komunikace ředitelky mateřských škol preferují při přijímání pedagogických pracovníků. Zde se zabývám popisem jednotlivých projevů neverbální komunikace s vymezením konkrétních projevů neverbální komunikace pro další zkoumání, stanovením formy a způsobu získání relevantních informací pro vlastní analýzu, importem těchto dat a následnou analýzou dat s určením vhodných modelů identifikace neverbálních projevů uchazečů při přijímacím řízení pro potřeby školského managementu. Z mé práce vyplynou odpovědi na otázky, zda znají ředitelé zařízení nabízejících předškolní vzdělávání základní projevy neverbální komunikace a jejich význam, zda kladou důraz na projevy neverbální komunikace při přijímání pedagogických pracovníků a zda by jim rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) usnadnila přijímání pedagogických pracovníků.

Toto téma i s cíly spadá v rámci školského managementu do oblasti vedení lidí. Týká se ředitelů zařízení nabízejících předškolní vzdělávání, jakožto lidí s danými kompetencemi a odpovědností z této pozice vyplývající. Tato problematika je zkoumána komplexně v zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání v jednom z krajů ČR. Jako vhodný byl vybrán Pardubický kraj. Následující kapitola předkládá některé ze sledovaných hodnot statistického úřadu České republiky.

¹ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla*.

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 18

1 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE – CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU

V následujícím tabulárním a grafickém vyjádření je analyzován současný stav předškolního vzdělávání v České republice s preferencí počtu zařízení nabízejících předškolní vzdělávání a počtu tříd těchto zařízení v členění na zařízení nabízející předškolní vzdělávání s celodenní péčí, s polodenní péčí a internátní péčí, členění podle zřizovatele a počtu dětí v těchto zařízeních zapsaných.

Z hlediska teritoriální úrovně je respektováno členění na úroveň České republiky a na úroveň krajů a hlavního města Prahy.

1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání je charakterizován v Tabulce č. 1

Charakteristiky předškolního vzdělávání v České republice:

Tabulka č. 1

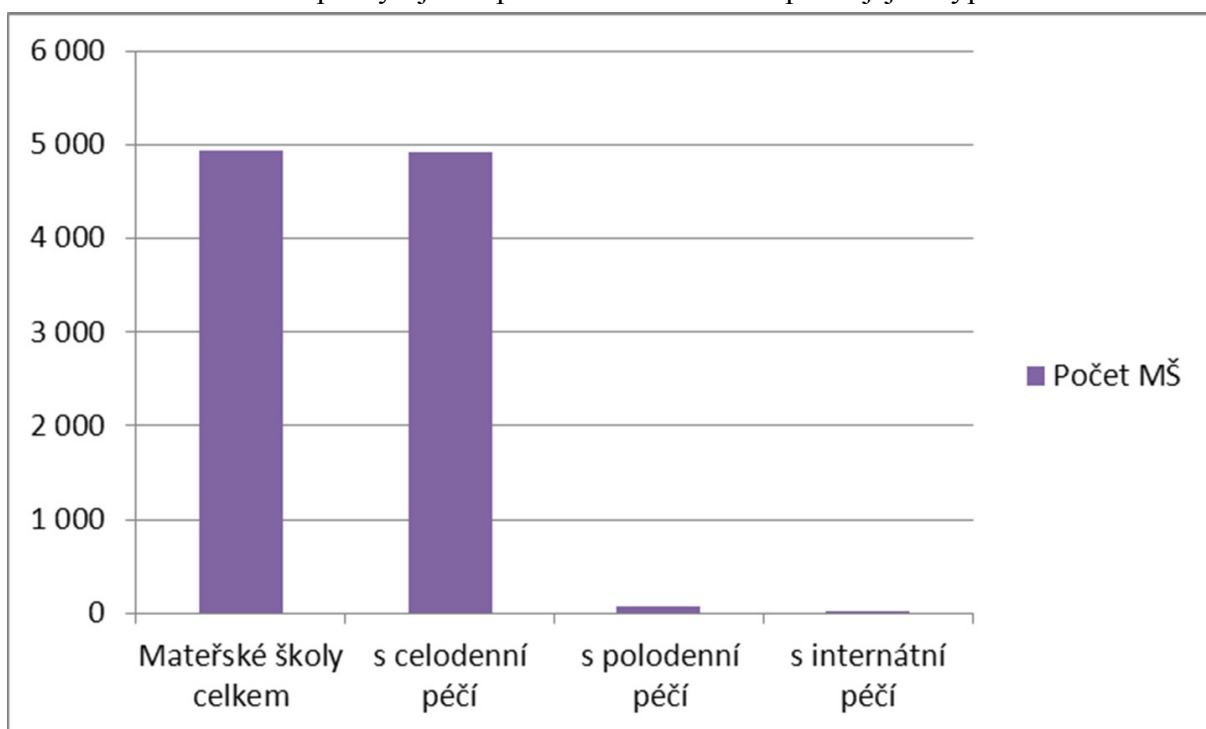
Ukazatel	Počet
Mateřské školy celkem	4 931
v tom:	
s celodenní péčí	4 922
s polodenní péčí	80
s internátní péčí	6
Mateřské školy – MŠMT	8
obcí	4 662
kraje	75
soukromé	150
církevní	36
Třídy mateřských škol celkem	14 481
v tom:	
s celodenní péčí	14 380
s polodenní péčí	92
s internátní péčí	9
Děti zapsané v mateřských školách celkem	342 521
v tom:	
s celodenní péčí	341 345

s polodenní péčí	994
s internátní péčí	182
Z celku dětí postižené	9 510
z toho dívky s postižením	3 145
Z celku dětí ve školách pro děti se SVP	3 336
Děti zapsané v mateřských školách – MŠMT	164
obcí	332 586
kraje	2 558
soukromých	5 778
církevních	1 435
Děti – počet dívek	164 387
Učitelé (přepočtení na plně zaměstnané)	26 781

V tabulce číslo 1 je ukázán celkový přehled předškolního vzdělávání v České republice včetně počtu mateřských škol a počtu dětí v mateřských školách. Je zde zřejmé, že celodenní péče je maximálně využívána. Což ukazuje na potřebu kvalitních pedagogických pracovníků ve všech typech zařízení nabízejících předškolní vzdělávání.

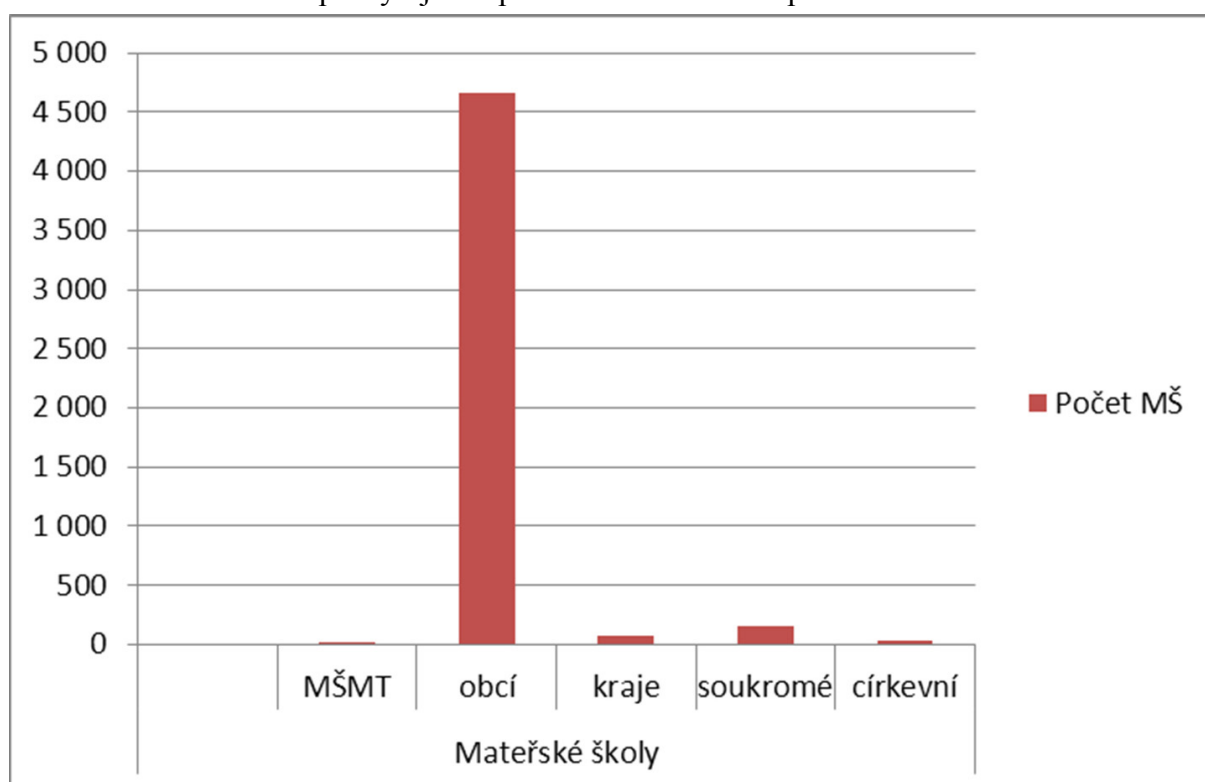
Vazby a vztahy, které z výše uvedených skutečností vyplývají, jsou charakterizovány grafickou formou v následujících obrázcích.

Graf č. 1 Počet zařízení poskytujících předškolní vzdělávání podle jejich typu



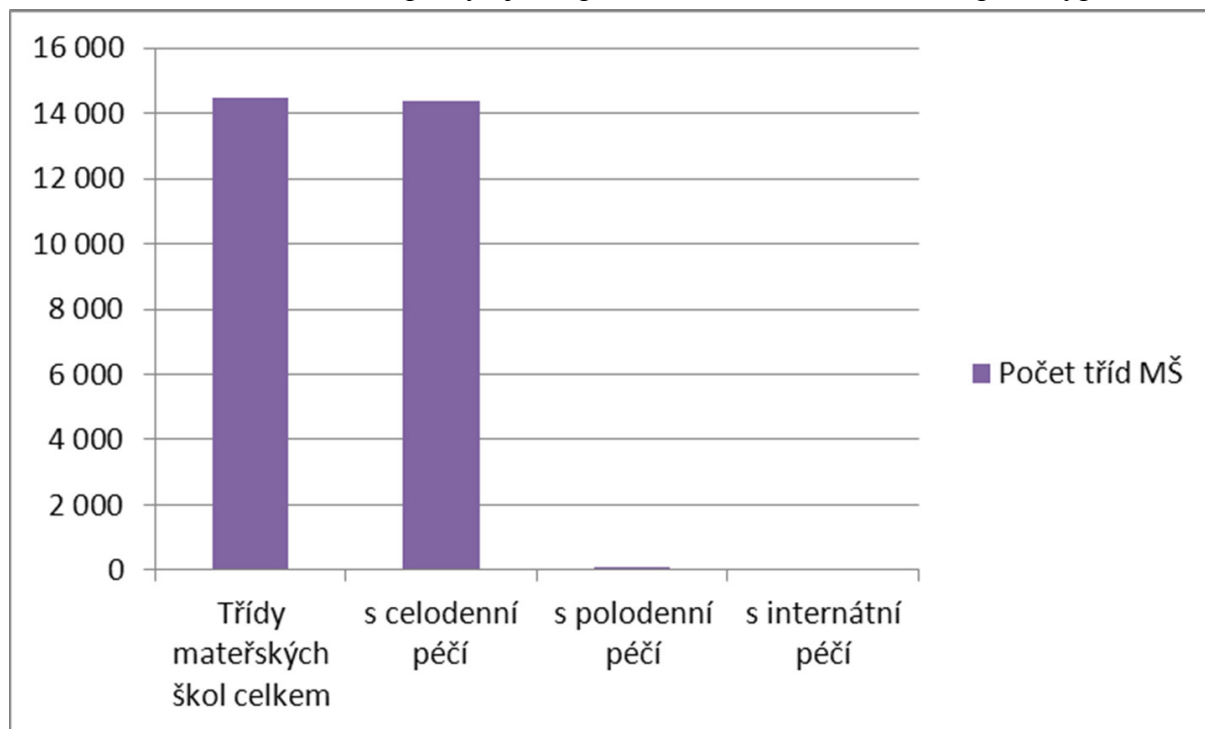
Z tohoto grafu je patrné, že celodenní péče v předškolním vzdělávání vysoce převažuje nad péčí polodenní. Přestože se dá říci, že internátní péče je také určitá forma celodenní péče, její podíl v předškolním vzdělávání je minimální. Situace znázorněná v tomto grafu, zcela vystihuje léty zažitý charakter péče o děti mimo rodinné prostředí. Dá se ale předpokládat, že zájem o internátní péči bude v následujících letech stoupat, vzhledem k tomu, jak roste pracovní zaneprázdněnost rodičů.

Graf č. 2 Počet zařízení poskytujících předškolní vzdělávání podle zřizovatele



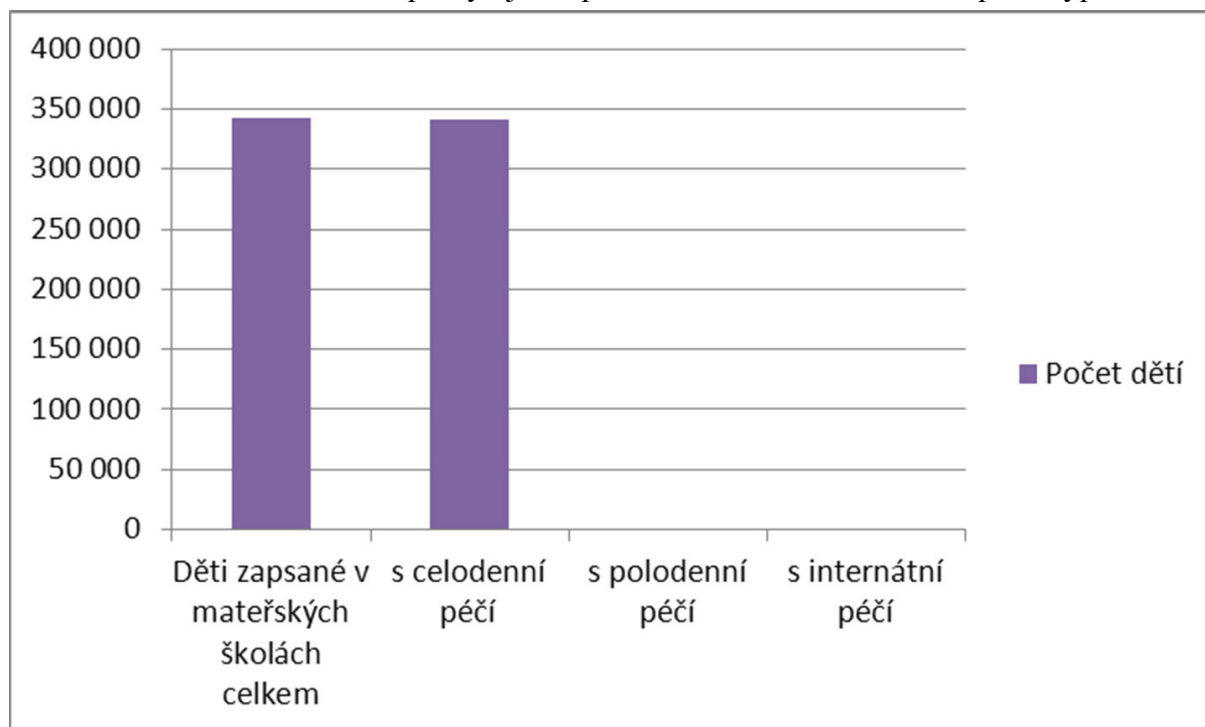
Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce mateřských škol je zřizováno obcemi nebo svazkem obcí. Tato skutečnost je vcelku logickým důsledkem politiky správních celků na úrovni právě měst a obcí.

Graf č. 3 Počet tříd v zařízeních poskytujících předškolní vzdělávání v členění podle typu zařízení



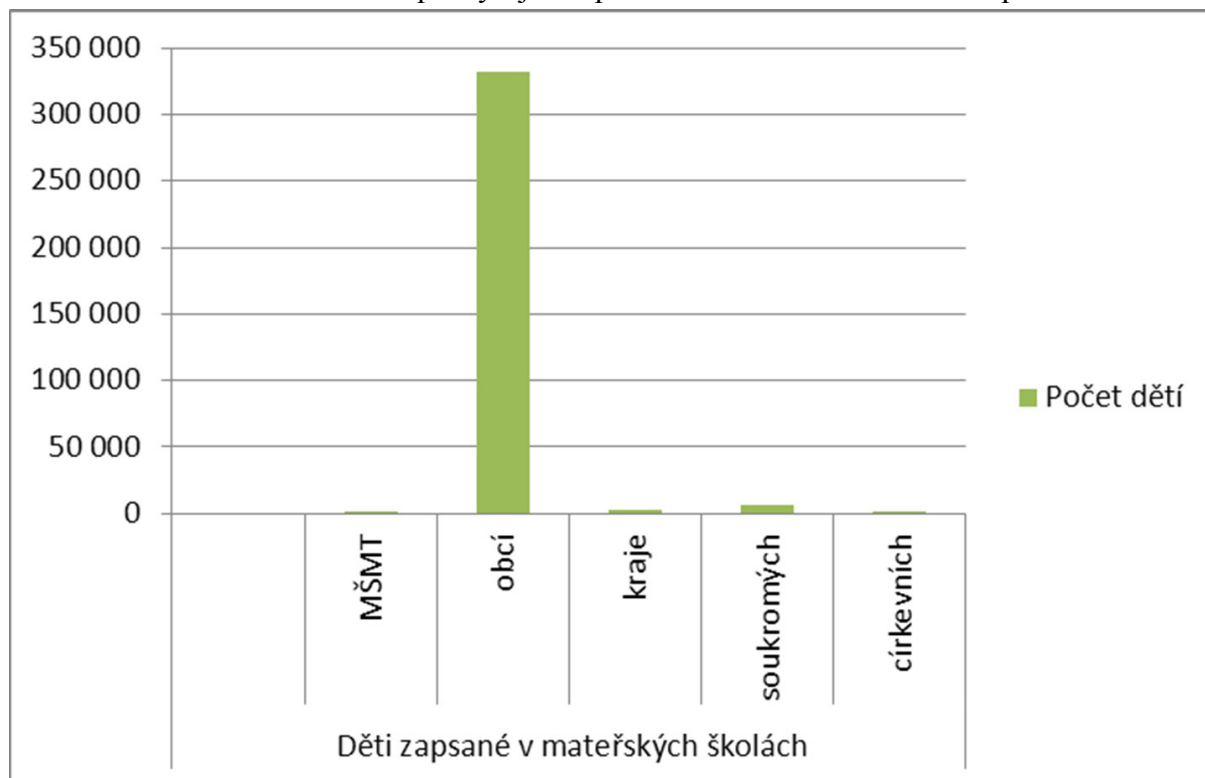
Tento graf vcelku logicky navazuje na graf č. 1., kde je nejvyšší počet mateřských škol s celodenní péčí. Proto musí být nutně i nejvyšší počet tříd v mateřských školách s celodenní péčí.

Graf č. 4 Počet dětí v zařízeních poskytujících předškolní vzdělávání v členění podle typu zařízení



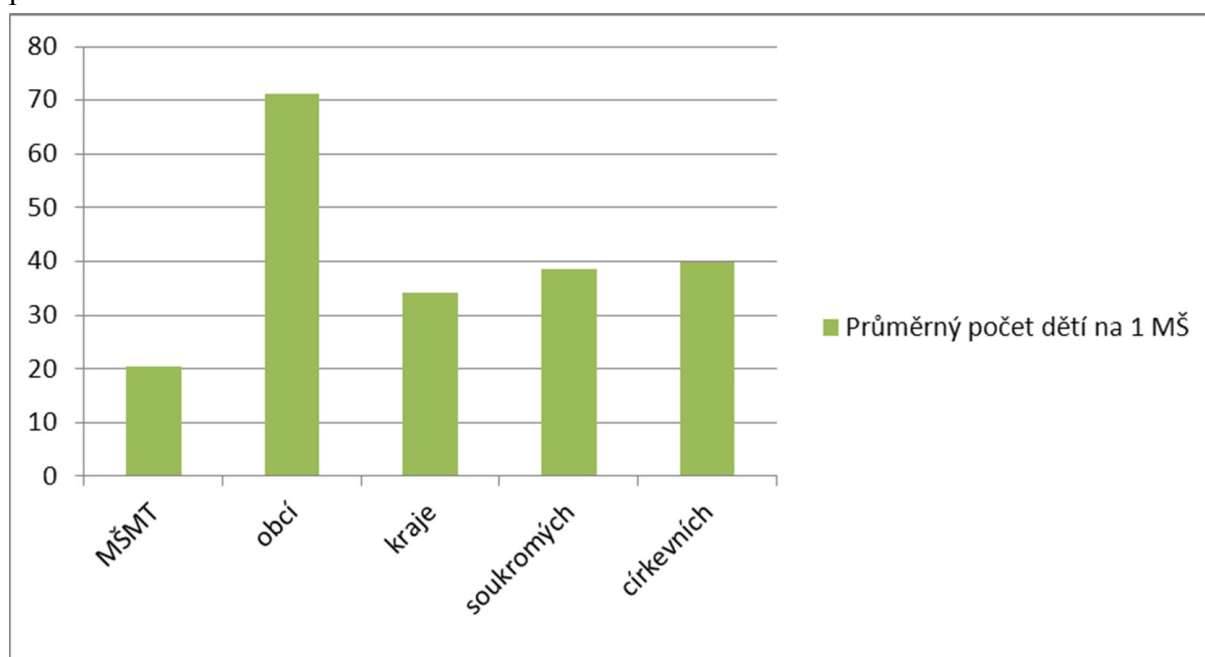
Z tohoto grafu je patrné, že největší počet dětí celkem je zapsán v mateřských školách s celodenní péčí.

Graf č. 5 Počet dětí v zařízeních poskytujících předškolní vzdělávání v členění podle zřizovatele



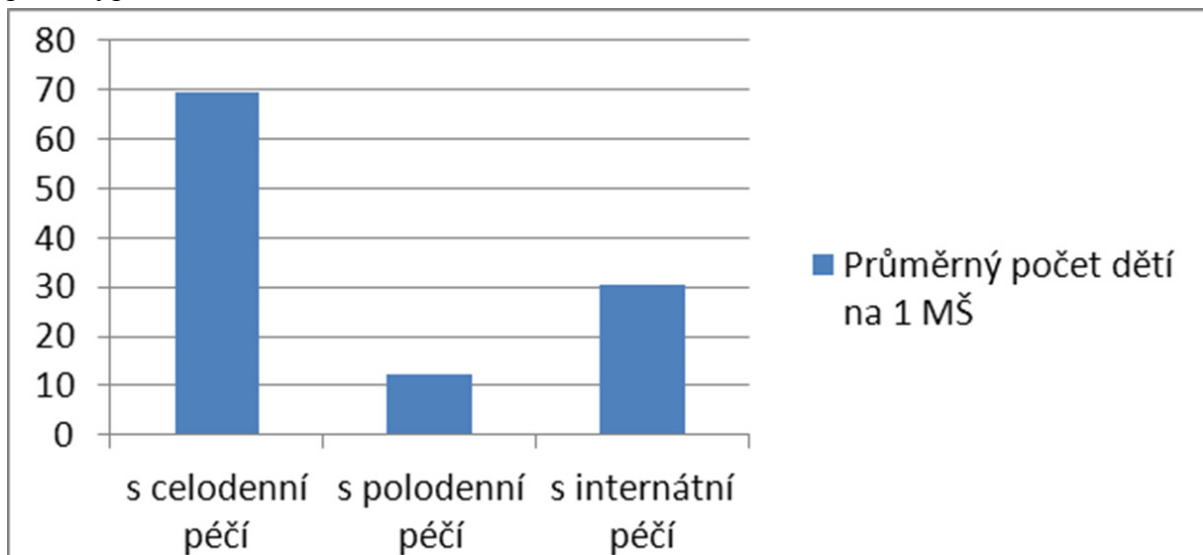
Tento graf logicky navazuje na graf, který znázorňuje množství mateřských škol v členění podle zřizovatele. Pokud má výraznou převahu předškolní vzdělávání zřizované obcemi nebo svazkem obcí, musí v nich být nutně umístěn i nejvyšší počet dětí.

Graf č. 6 Průměrný počet dětí na jednom zařízení poskytujícím předškolní vzdělávání v členění podle zřizovatele



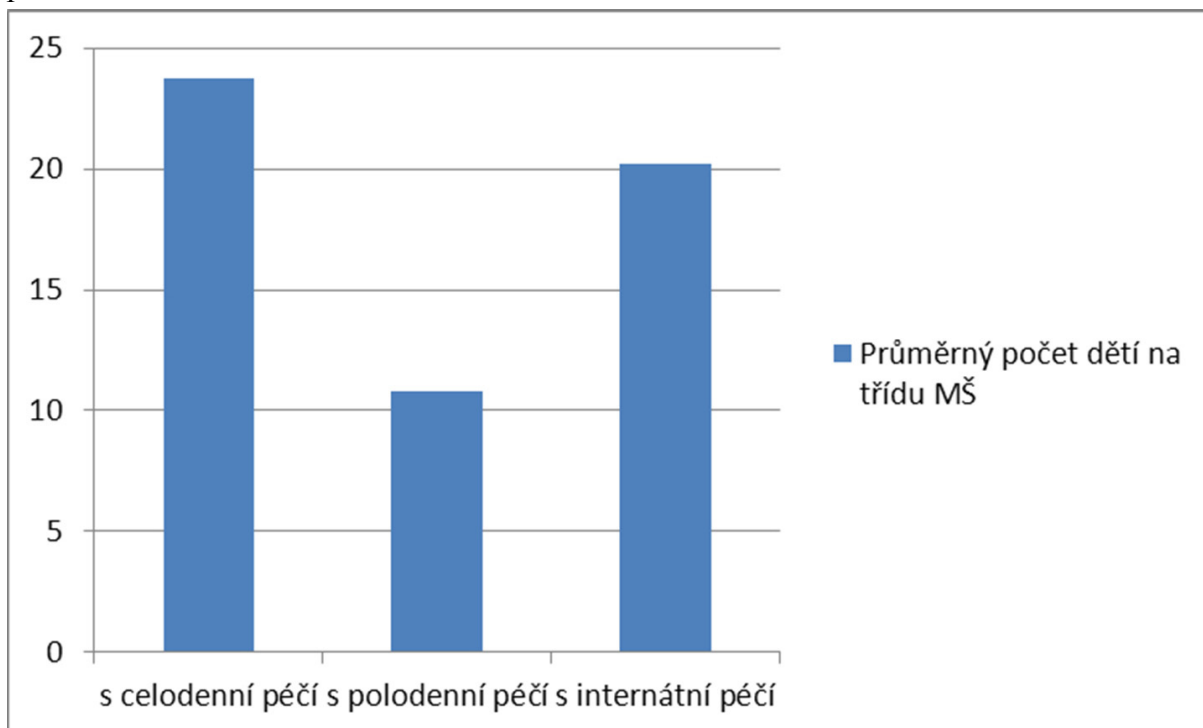
Stejně jako v předcházejícím grafu je patrné i zde, že průměrný počet dětí na jedno zařízení je nejvyšší v mateřských školách zřizovaných obcemi nebo svazkem obcí.

Graf č. 7 Průměrný počet dětí na jednom zařízení poskytujícím předškolní vzdělávání v členění podle typu zařízení



Z tohoto grafu stejně tak, jako z předchozích grafů vyplývá, že největší průměrný počet dětí na jednu mateřskou školu je nejvyšší v mateřských školách s celodenní péčí. Poměrně vysoký je i průměrný počet dětí na 1 MŠ s internátní péčí, jako na určitou formu celodenní péče.

Graf č. 8 Průměrný počet dětí na jednu třídu v členění podle typu zařízení poskytujících předškolní vzdělávání



Podobně jako v předcházejícím grafu i zde je nejvyšší průměrný počet dětí na třídu v mateřských školách s celodenní péčí a následně v mateřských školách s internátní péčí, které jsou určitou formou celodenní péče.

Z údajů získaných z předcházejících grafů je zřejmé, že největší počet mateřských škol v České republice je s celodenní péčí. Nejvíce mateřských škol je zřizovaných obcemi nebo svazkem obcí. Na jednu třídu s celodenní péčí připadá v průměru nejvíce dětí. Potřeba kvalitních pedagogických pracovníků zvládajících pedagogickou činnost v těchto zařízeních je tedy stále velmi aktuální záležitostí.

Z údajů uvedených v tabulce číslo 1 dále vyplývají následující skutečnosti:

- Průměrný počet pedagogických pracovníků na jedno zařízení poskytující předškolní vzdělávání činí... 5,4
- Průměrný počet pedagogických pracovníků na jednu třídu činí... 1,85
- Na jednoho pedagogického pracovníka připadá... 12,8 dětí

1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání je charakterizován v tabulce č. 2

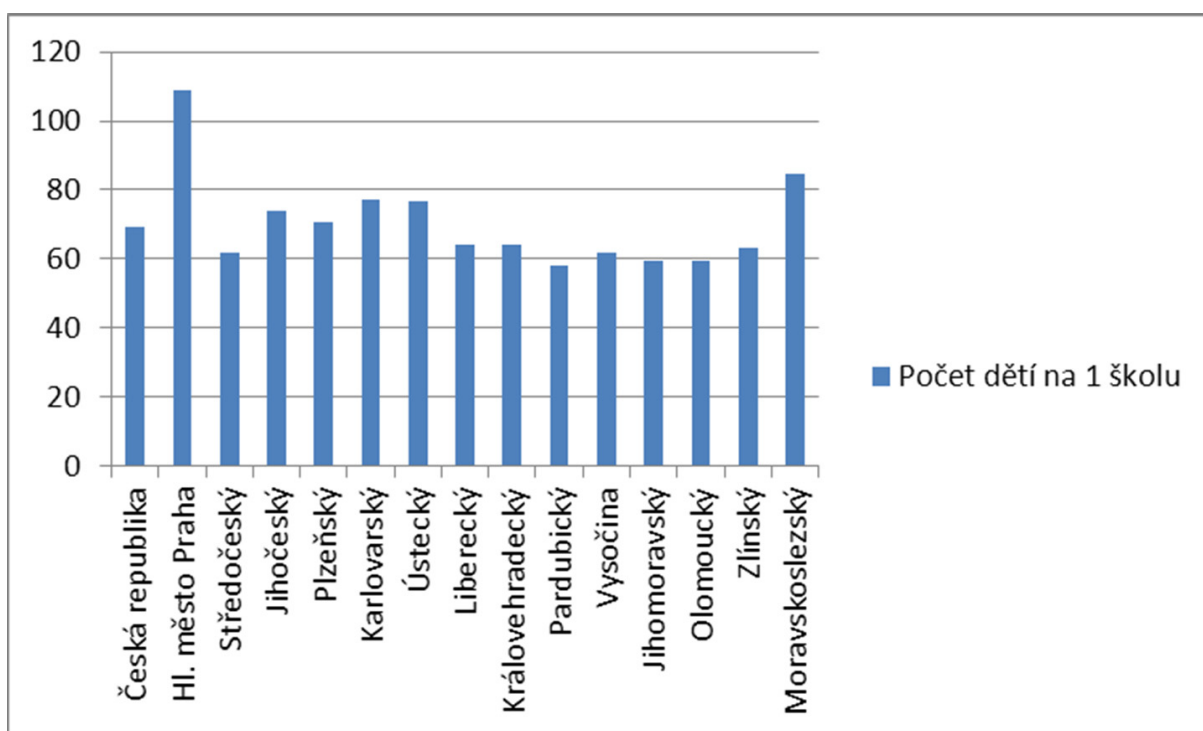
Tabulka č. 2

Území	Školy	Třídy	Děti celkem	Děti ve školách pro děti se SVP	Učitelé plně přepočtení na zaměstnané
Česká republika	4 931	14 481	342 521	3 336	26 781
Hl. město Praha	340	1 499	37 078	613	2 980
Středočeský	684	1 816	42 317	269	3 256
Jihočeský	298	920	22 055	164	1 620
Plzeňský	263	787	18 549	129	1 446
Karlovarský	120	378	9 278	37	709
Ústecký	330	1 075	25 322	218	1 995
Liberecký	232	648	14 866	222	1 199

Královehradecský	296	819	19 036	397	1 523
Pardubický	309	743	17 994	27	1 394
Vysočina	276	738	17 001	34	1 332
Jihomoravský	641	1 641	38 072	391	2 955
Olomoucký	369	938	22 028	250	1 718
Zlínský	309	810	19 592	124	1 506
Moravskoslezský	464	1 669	39 333	461	2 148

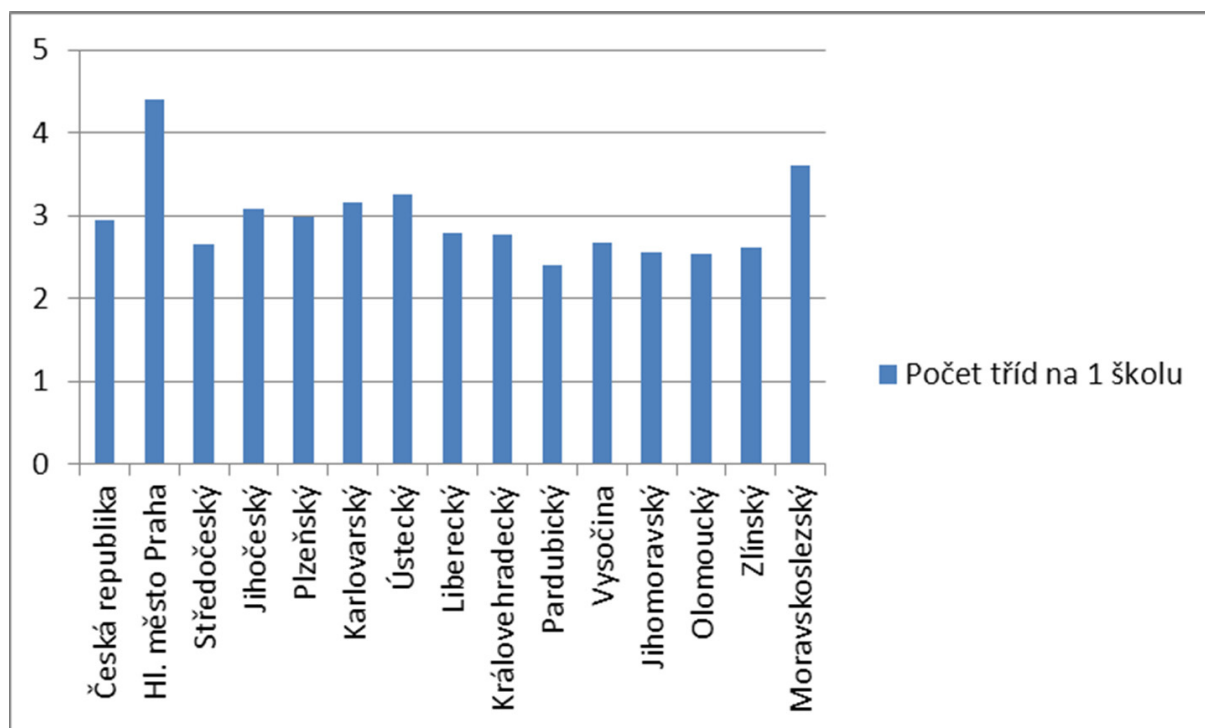
Z tabulky číslo 2 vyplývají hodnoty týkající se předškolního vzdělávání pro jednotlivé kraje České republiky.

Graf č. 9 Počet dětí na 1 školu



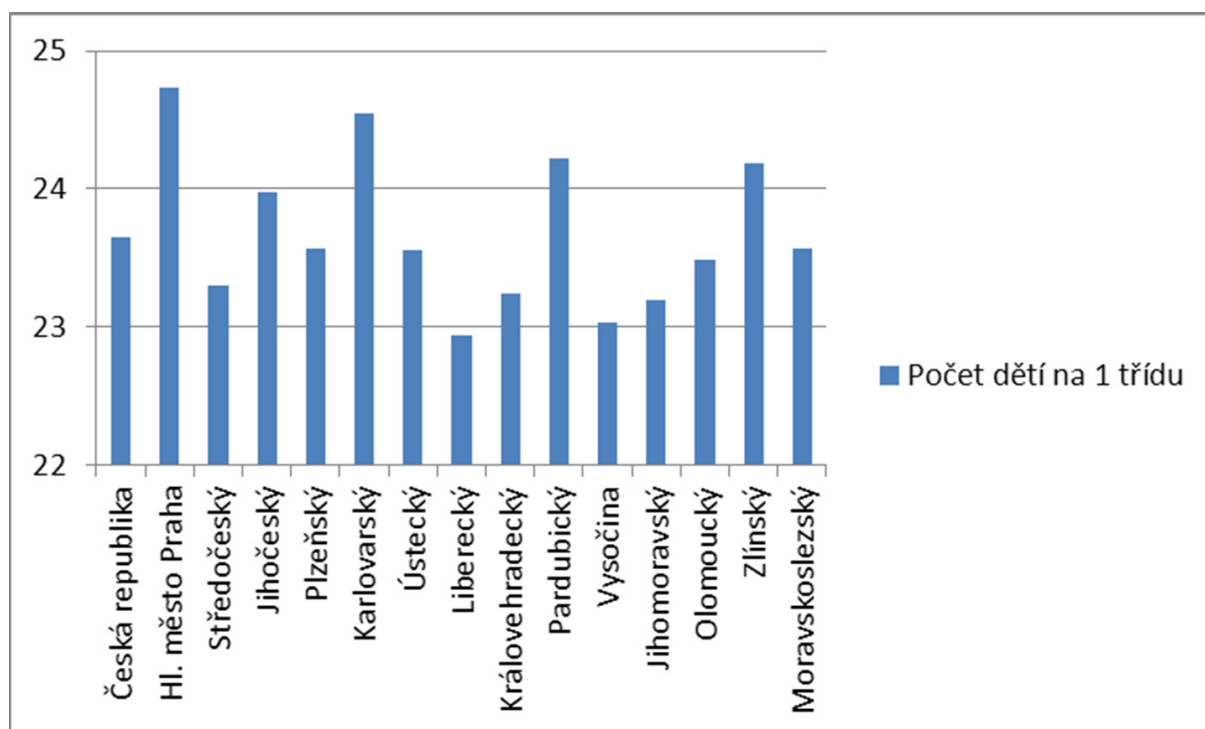
Z tohoto grafu vyplývá, že počet dětí na jednu mateřskou školu je vcelku vyrovnaný. Výrazně vyčnívá hlavní město Praha a na druhém místě je kraj Moravskoslezský. Pardubický kraj je krajem s nejnižším počtem dětí na jednu mateřskou školu.

Graf č. 10 Počet tříd na 1 školu



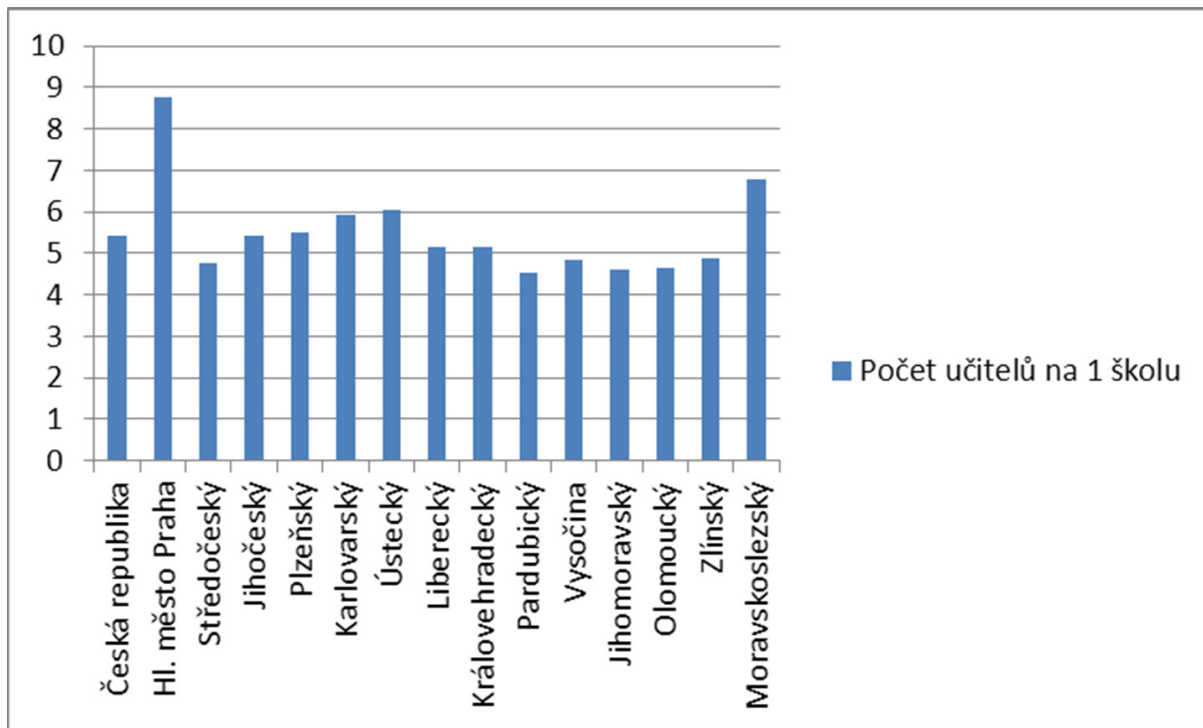
Podobná situace je i porovnání podle počtu tříd na 1 školu. Na prvním místě je opět hlavní město Praha, na druhém kraj Moravskoslezský a Pardubický kraj je krajem s nejnižším počtem tříd na jednu mateřskou školu.

Graf č. 11 Počet dětí na 1 třídu



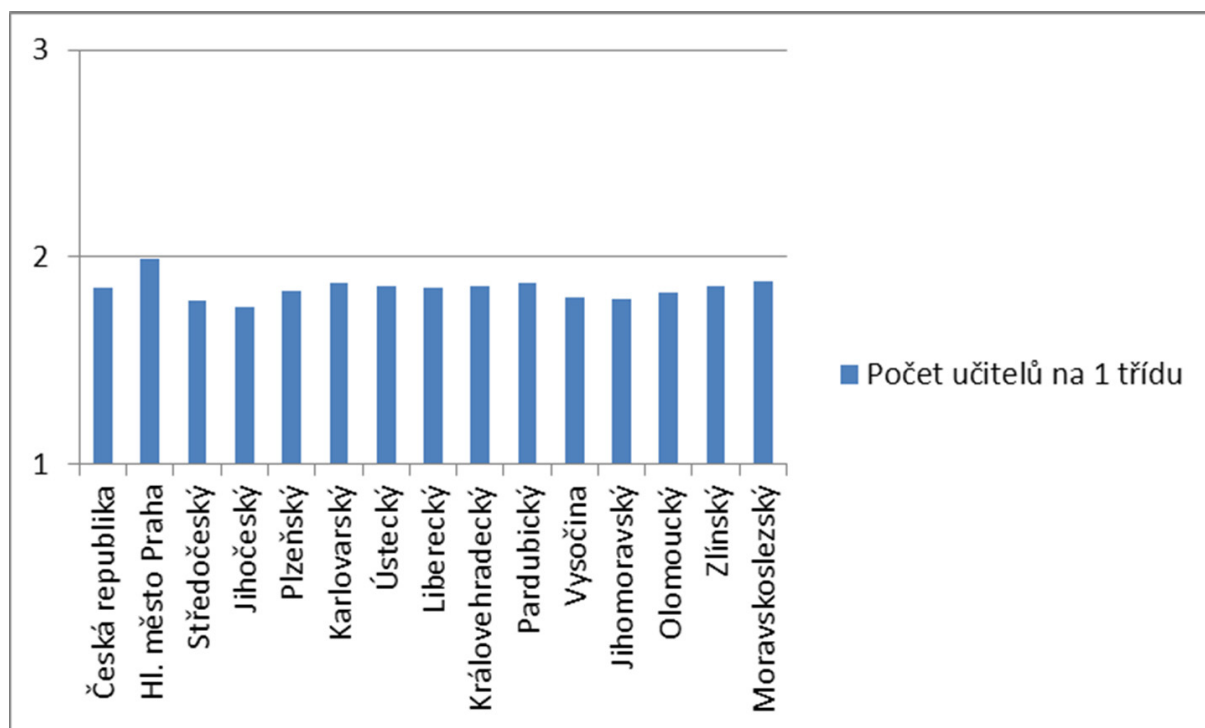
Tento graf vykazuje značný rozptyl. I když opět vede hlavní město Praha dokonce i Pardubický kraj patří ke krajům s nejvíce naplněnými třídami.

Graf č. 12 Počet učitelů na 1 školu



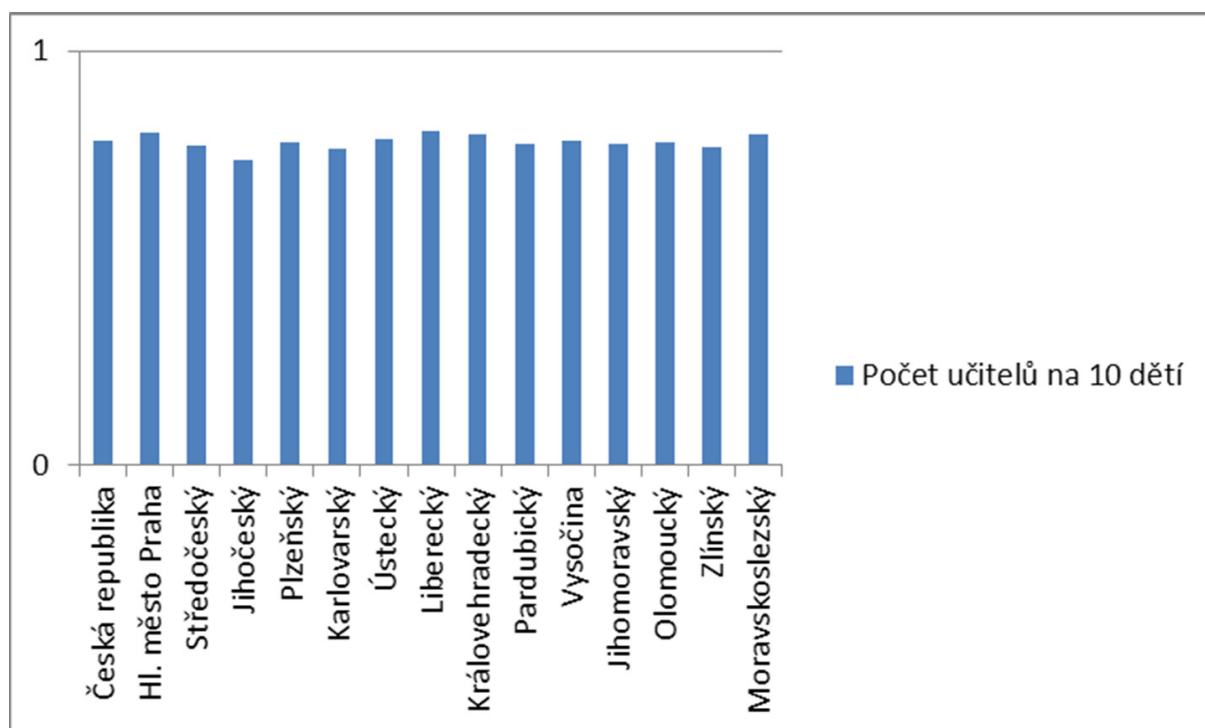
Jako i ve všech ostatních případech i tady je na prvním místě hlavní město Praha. Když pomineme hlavní město Prahu a Moravskoslezský kraj je situace v počtu učitelů na 1 školu celkem vyrovnaná. Pardubický kraj má nejnižší počet pedagogických pracovníků na jednu mateřskou školu.

Graf č. 13 Počet učitelů na 1 třídu



V tomto případě, jako v jednom z mála hodnocení je situace vyrovnaná ve všech krajích. Pardubický kraj je jedním z krajů, kde je poměrně vysoký počet pedagogických pracovníků na jednu třídu.

Graf č. 14 Počet učitelů na 10 dětí



I počet učitelů na 10 dětí je stav v krajích vyrovnaný. Je patrné, že Pardubický kraj patří ke krajům, kde je poměrně vysoký počet dětí na jednoho pedagogického pracovníka.

Jak je možné podle předcházející charakteristiky statistického úřadu vidět, je předškolního vzdělávání v České republice jako první stupeň vzdělávací soustavy její velmi důležitou a nedílnou součástí. Stále přetrvávající vysoký počet zájemců o předškolní vzdělávání vyžaduje dostatek kvalitních pedagogických pracovníků splňujících nejen požadovanou odbornou kvalifikaci, ale i osobnostní předpoklady pro tuto práci. Zejména z tohoto důvodu patří přijímání nových pedagogických pracovníků k nelehkým a velmi zodpovědným úkolům pro ředitele zařízení nabízejících předškolní vzdělávání. Většina přijímacích pohovorů trvá pouze několik minut, což je poměrně krátká doba na to, abychom poznali osobnost uchazeče. V tomto případě nám může pomoci znalost nejdůležitějších prvků neverbální komunikace. Jako taková zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu v souvislosti s nimi. Tímto způsobem každý jedinec vypovídá bezděky mnohé o své osobě.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem byl ke zkoumání vybrán pardubický kraj. Objevují se zde nestandardní hodnoty, jako je nejnižší počet tříd na školu, nejnižší počet dětí na školu, v protikladu k jednomu z nejvyšších počtů dětí na třídu. Proti tomu nejnižší počet pedagogických pracovníků na školu, jeden z vyšších počtů pedagogických pracovníků na třídu a poměrně vysoký počet dětí na jednoho pedagogického pracovníka. Z toho vyplývá, že na pedagogické pracovníky v předškolním vzdělávání pardubického kraje je kladen značně vysoký nárok. Je třeba přijímat nové pedagogické pracovníky s ohledem na tuto skutečnost a využít všech dostupných materiálů k vyhodnocování nejkvalitnějších pedagogických pracovníků.

2 KOMUNIKACE VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ

Komunikace je proces permanentní, jehož kvalita hodně vypovídá o vnitřním potenciálu jedince. Každý v sobě nese základní genetickou výbavu získanou od rodičů. Není to však jen

dědění znaků, ale i předávání informací a zkušeností týkajících se zejména prostředí, v němž jedinec vyrůstá. Každý jedinec se s růstem rozvíjí, diferencují a zkvalitňují se jeho individuální reakce v souvislosti s podmínkami, které se neustále mění. Komunikační dovednosti je nutné považovat za velice důležitou podmínku pro budování vztahů v osobním i profesním životě a to jak pro úspěšné studium, kariéru či pro dobré osobní a mezilidské vztahy.

Komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru a přijímání nových pracovníků, a to ve všech oblastech a na všech úrovních. Každý, kdo má na starosti výběr nových pracovníků si musí stanovit, které vlastnosti daného jedince jsou pro něj směrodatné.

Jiné vlastnosti nás zajímají u podřízených a jiné u obchodních partnerů. V každém případě si musíme uvědomit, že představa, kterou si o jiném člověku utvoříme, je vždy pouhou teorií, která je limitována množstvím informací, jež o této osobě máme. Náš odhad je také zatížen „haló efektem“ (tendencí hodnotit člověka na základě prvního dojmu), takže s ním nesmíme pracovat jako s konečným.²

Faktem ale je, že první dojem je velice silným zážitkem, kde hodnotíme vzhled, způsob podání ruky, sílu a tón hlasu i obsah slov. První dojem bývá základním stavebním kamenem při navazování kontaktů. Na základě prvního dojmu si lidé většinou vytvoří představu o daném jedinci a nemívají chuť ani snahu tuto představu opravovat. Je nutné vzít v úvahu i to, že nezanedbatelnou roli v tomto případě hrají zkušenosti, které byly dříve získány. Většinou se to děje srovnáváním s vlastnostmi lidí, které již známe. Je tedy dobré nechat si nějaký „čas na rozmyšlenou“.

2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Typickým znakem pro člověka je řeč, jeho schopnost dorozumívat se s ostatními a předávat si informace. Verbální komunikace je způsob komunikace pomocí slov v různých jazycích. Tento projev může být ústní i písemný, přímý či zprostředkovaný, živý nebo reprodukováný. Dále můžeme verbální komunikaci členit na formální (obvykle plánovaná) a neformální (nezávazné povídání) nebo také na racionální (komentování určitého tématu) a emocionální (forma sdělení).

² **TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat.***

1. vyd. Praha: Grada, 2002. 164 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0304-1. str. 104

Komunikace mezi lidmi je proces jen zdánlivě jednoduchý. Ve skutečnosti je natolik složitý, že je pro jeho pochopení účelné vytvářet různé zjednodušující modely, jež umožňují vysvětlit vždy část aspektů provázejících komunikaci a jejich úspěchy i nejrůznější poruchy.³

Ani v případě verbálního projevu daného jedince není možné jednoznačně vymezit některé prvky v řeči jako stoprocentně identifikující. Mezi tyto řečové prvky patří např. rychlost řeči, pauzy v řeči, vkládání ventilových zvuků do řeči, monotónní projev, hlasitost, „latentní doba“, tzv. freudovský přerok atd. Mluvený projev je velmi důležitý pro posouzení bystrosti daného jedince. Velmi rychlá až překotná řeč bývá známkou rozrušení, stejně tak jako zadrhnutí se při mluveném projevu. Při plynulé a obratné řeči jsou myšlenkové pochody systematické a kontinuální. Naopak pomalá řeč, provázená častými odmlkami může ukazovat na váhání a nejistotu někdy i nesoustředěnost nebo pomalejší myšlenkové pochody. Ale přitom pauzy v řeči jsou naprosto přirozené a zpravidla velmi krátké. Mohou být prázdné nebo i vyplněné různými zvuky. Důležitější jsou pauzy tiché, po nich se daný jedinec lépe koncentruje a podává lepší výkon než po odmlce akustické. Ventilové zvuky jsou častěji používány jedinci, kteří si nevědí rady, jsou zaskočení nebo nejistí. Jedná se např. o pokašlávání, různé ehm, ehe apod. Tímto způsobem si převážně hledá vhodné odpovědi ev. obraty. Monotónní projev je známkou mechanického opakování nebo nesoustředěnosti s tím, že daný jedinec ani často nerozumí obsahu svého sdělení. Sebejistota bývá vyjadřována velkou hlasitostí a naproti tomu rezignace se vyznačuje slabším a unaveným hlasem. Zajímavým ukazatelem je i „latentní“ doba, což je doba po položení otázky do začátku odpovědi. Okamžitá odpověď svědčí o upřímnosti, naopak delší čas svědčí o neupřímnosti, překvapení nebo i averzi. Jak se daný jedinec cítí může prozradit tzv. freudovský přerok, kdy se podvědomě použije slovo, které to prozradí. I písmo patří k projevům verbální komunikace. Podle originálních tvarů se dá usuzovat na bystrost, málo mezer mezi písmeny ukazuje na logické a systematické myšlení se schopností přizpůsobit se a instinktivně řešit problémy. Plynulé spojování písmen s diakritickými znaménky zase na dobré intelektové a kombinační schopnosti.

Slova představují rozumovou stránku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu.

³ PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 176 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2706-6. str. 38

2.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace je v řeči těla, mimice, gestech, očním kontaktu, pohybech atd. Vyřčená slova jsou důležitá, ale neverbální signály, které každý z nás vysílá a přijímá, jsou mnohem důležitější. Nelze oddělit řeč těla od dalších komunikačních prostředků, ke kterým patří slova, tón a melodie hlasu, tempo a hlasitost řeči. Všechny fungují jako celek a je velmi obtížné je od sebe zcela oddělit.

Pohyby lidského těla jsou většinou řízeným podvědomím. Osoba, kterou pozorujete, si vůbec nemusí uvědomovat, že vysílá nějaký signál a dokonce s ním nemusí ani vědomě ztotožňovat.⁴

O neverbální komunikaci se lidé zajímali už ve starověku a promítá se do různých odvětví (tanec, psychiatrie...) Její důležitost roste po druhé světové válce.

V dnešní době dál roste zájem a znalosti o složky neverbální komunikace. Tato skutečnost je dána i tím, že jsou lehce pozorovatelné a měřitelné.

Podle získaných zkušeností lze z neverbální komunikace usoudit na vlastnosti a charakter každého jedince.

Lidé si stále více uvědomují, že komunikace probíhá, i když nemluví a považují neverbální komunikaci za samozřejmou součást každé komunikace. Také je přímo fascinuje neverbální komunikace známých osobností, jejich případné předstírání, že věří něčemu, čemu ve skutečnosti nevěří, nebo se tváří být jinými než jsou. Náš instinkt nám dovoluje poznat, když se objeví rozpor mezi verbální a neverbální komunikací.

Většina základních komunikačních projevů je stejná u všech lidí na celém světě. Když jsme šťastní, usmíváme se, když jsme smutní, rozzlobení, nešťastní, mračíme se, když souhlasíme, pokýváme hlavou, když ne, hlavou zavrtíme. Úšklebkem vyjadřujeme, že je něco v nepořádku, je projevem fyzického nebo emocionálního ohrožení, podráždění či hněvu. Rovněž pokrčení ramen znamená, že neznáme odpověď nebo něčemu nerozumíme.

Takže, co vidíme a slyšíme v danou chvíli, nemusí vyjadřovat skutečný postoj jedinců.

Pokud má být náš odhad přesný, musíme se řídit třemi základními pravidly:

⁴ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 3

a) Posuzování ve shlucích

Projevy neverbální komunikace se musí pozorovat ve shlucích. Bylo by chybou posuzovat projevy neverbální komunikace odděleně od jiných projevů nebo bez ohledu na danou situaci, ve které se právě nacházíme. Stejně jako kterýkoli jazyk je i neverbální komunikace tvořena „slovy, větami, pomlkami...“. Každý projev můžeme chápat jako slovo s různými možnými významy, proto je pro nás srozumitelné až spolu s jinými, se kterými dává dohromady celek. Každý jedinec má projevy, které neustále opakuje a které ho odhalují. Ovšem nesmí být vnímány izolovaně.

b) Hledání shody

Signály neverbální komunikace mají asi pětinasobný dopad ve srovnání s verbálními signály. Informace z obou těchto zdrojů musí být v souladu. Pozorování shluků projevů se shodou mezi verbální a neverbální komunikací je způsob, jak správně interpretovat neverbální komunikaci.

c) Čtení v projevech neverbální komunikace v souvislostech

Všechny projevy neverbální komunikace se musí chápat v souvislostech, v jakých se právě objevují. Například v závislosti na prostředí, momentálních indispozicích daného jedince atd. Je také důležité brát v úvahu různá fyzická omezení, která mohou být ze zdravotních příčin nebo způsobená například špatně padnoucím nebo těsným oděvem.

Při položení otázky, zda se dá neverbální komunikace předstírat, obecná odpověď zní, že ne. Jestliže se jedinec snaží podvádět, dojde k nesouladu mezi hlavními projevy, drobnými signály neverbální komunikace a verbální komunikací. Signály, které si vzájemně odporují, se často mihnou pouze na zlomek vteřiny, a proto pozornosti nezkušeného pozorovatele mohou ujít. Je třeba umět rozlišovat projevy skutečné od projevů předstíraných. Jsou případy, kdy jedinec promyšleně předstírá pro získání určitých výhod. Ovšem předstírat se dá jen na omezenou dobu.

3 ZÁKLADNÍ PRVKY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Prvky neverbální komunikace se zabývají i autoři knihy Řeč těla Allan a Barbara Peasovi. Následující formy neverbální komunikace včetně obrázků vycházejí převážně z této knihy.

3.1 OČI

Oči jsou patrně nejpřesnějším a nejvíce prozrazujícím lidským komunikačním signálem, protože jsou ústředním bodem celého těla a zornice pracují nezávisle na naší vůli.⁵

Oči jsou hlavní součástí řeči těla a výrazně ovlivňují komunikaci. Jsou většinou první částí těla, kterou uvidíme a poslední částí těla, ke které se vracíme. Lze z toho usoudit, že oční kontakt je pro neverbální komunikaci zásadní.

Signály očí jsou důležitou složkou při odhadování postojů a myšlenek partnera v komunikaci.

Většina lidí při prvním setkání klade hlavní důraz na to, co vidí.

Říká se, že oko je do duše okno. Oči a jejich okolí vyjadřují většinou jako první naše pocity. A to pozitivní i negativní.

V této souvislosti se používají různá rčení: Probodává očima. Rozzářené oči. Záludný pohled. Dívá se svrchu a další.

I malé dítě pozná, když se dospělí mračí, že se zlobí nebo není něco v pořádku, a že když se skutečně usmívá, usmívají se i oči.

3.1.1 Zvednuté obočí

Zvednutým obočím jako bychom otevírali sebe sama vůči ostatním lidem i okolnímu prostředí. Může signalizovat i částečné překvapení, ale vždy jde o kladný postoj. Naopak sníženým obočím lidé dávají najevo dominanci a může působit někdy až agresivně. Dá se říct, že lidé, kteří trvale snižují obočí, vypadají ustaraně.

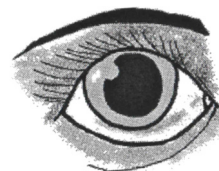


⁵ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla*.

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 157

3.1.2 Doširoka otevřené oči

Doširoka otevřené oči připomínají dětský obličej i s jeho údivem a naivitou.



3.1.3 Pohled stranou

Naznačuje zájem, nejistotu nebo nepřátelství. Dohromady se zvednutým obočím nebo úsměvem naznačuje zájem a spolu se staženým obočím prozrazuje podezřívavý nebo kritický postoj.



3.1.4 Prodloužené mrkání

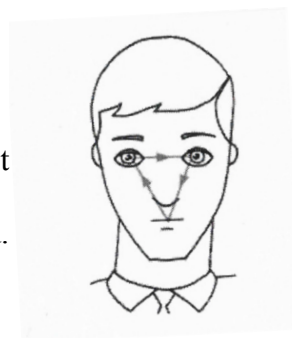
Při lhaní se zvyšuje četnost mrkání. Je to pokus o odstranění nežádoucího jedince ze zorného pole. Pokud náš partner na delší chvíli zavírá oči, znamená to, že si v rozhovoru nevedeme dobře.

3.1.5 Těkavý pohled

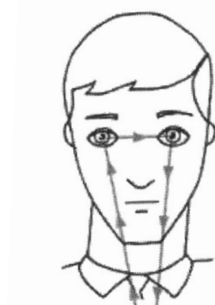
Naznačuje, že se jedinec v dané situaci cítí nejistě a hledá ústupovou cestu.

3.1.6 Společenský pohled

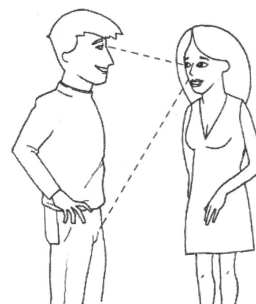
Ve většině případů se při společenských setkáních lidé dívají na část partnerovi tváře mezi očima a ústy. Jde o přátelský a neagresivní pohled.



3.1.7 Důvěrný pohled



Zachycuje oblast mezi obličejem a dolní částí těla partnera a podle vzdálenosti od partnera pokrývá plochu mezi očima a hrudníkem. Pokud jde o větší vzdálenost od partnera, oči směřují až ke slabinám i níže. Tento pohled je

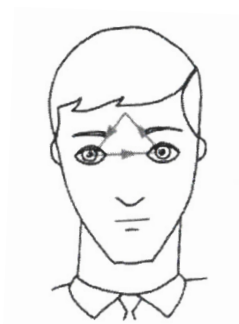


projevem zájmu o druhého člověka a obvykle ho i partner vrací. Většinou se tělu partnera věnují jeden nebo dva rychlé pohledy a pak se vrací k obličeji.

(Muži při pohledu dolů si prohlédnou ženino tělo, zatímco žena si prohlédne mužovo tělo, ale pohledem směřujícím stranou a dolů současně vysílá submisivní signály.)

3.1.8 Mocenský pohled

Jedná se o pohled zaměřený na tzv. třetí oko (uprostřed čela) a pohled na oblast mezi „třema očima“ zvyšuje vážnost situace i upoutává partnerovu pozornost. Zároveň působí jako hrozba na někoho, koho chcete zastrašit. Může být použit i jako obrana při vlastní nejistotě.



3.1.9 Pohyby očí můžou prozradit, na co se člověk právě soustředí.



Vzpomíná-li na něco, co viděl, stočí pohled nahoru. Vzpomíná-li na něco, co slyšel, podívá se stranou a mírně nakloní hlavu, jakoby naslouchal. Pokud si připomíná



pocit nebo emoci, dívá se dolů a doprava. Pokud hovoří sám k sobě, skloní pohled dolů a doleva.

Tyto pohyby se však těžko zaznamenávají, protože trvají jen zlomky vteřiny a bývají spojovány i s jinými gesty.

V této souvislosti je vhodné se zmínit o základních postaveních hlavy.

3.2 TVÁŘ

Na tváři se neustále zrcadlí naše postoje, rozpoložení i emoce, které si většinou ani neuvědomujeme. Nezáleží na tom, co jsi řekl, ale jak jsi u toho vypadal.⁶

⁶ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla*.

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 157

3.2.1 Úsměv

Výrazně ovlivňuje to, jak na nás ostatní reagují a jaký k nám zaujmou postoj. Pokud se na někoho usmějeme, oplátí nám to, i když někdy úsměvem pouze předstíraným. Většinou nedokážeme rozlišit mezi upřímným a falešným úsměvem. Stačí nám, když se na nás někdo usmívá. Úsměv je gestem odzbrojujícím a proto se většinou domníváme, že patří k nejoblíbenějším nástrojům lhářů. Pokud lžeme, usmíváme se však méně. Úsměv též zvyšuje spontánní spokojenost a humor pomáhá proti stresu.

Typy úsměvu:

a) Svěšené koutky úst

Koutky svěšují lidé, aby dali najevo svou nespokojenost. Dělají to lidé nešťastní, sklíčení, rozladění, rozzlobení nebo nervózní.



b) Úsměv se sevřenými rty

Sevřené rty bez viditelných zubů dávají najevo určitý nesouhlas, třeba i v rozporu se slovy. Může též znamenat nevyřčené tajemství i neochotu sdělení.



c) Pokřivený úsměv

Nelze vytvořit jinak, než úmyslně. Vyjadřuje jízlivost a sarkasmus.



d) Úsměv s pokleslou dolní čelistí

Jedná se o nacvičený úsměv, který má vyvolat dojem smíchu a hravé nálady.



e) Úsměv s pohledem směřujícím stranou a vzhůru

Tento úsměv vypadá mladistvě i tajnůstkářsky. Je to úsměv, kterým se získává přízeň ostatních.



f) Úšklebek

Většinou se jedná o nelichotivé nebo ironické pokřivení rtů.



Dá se říct, že úsměv a smích výrazně zlepšuje vztahy, přináší pozitivnější výsledky a setkání i rozhovory probíhají daleko lépe, než bez něj.

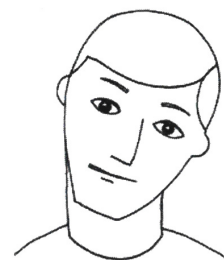
3.2.2 Polohy hlavy:

a) Hlava vztyčená

Vztyčená hlava ve své základní poloze vyjadřuje neutrální postoj vůči okolí, zatímco vysoko vztyčená hlava s vystrčenou bradou signalizuje nadřazenost, neohroženost až aroganci.

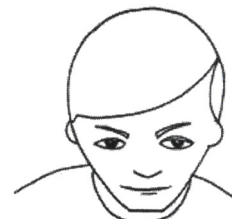
b) Hlava mírně skloněná stranou

Naznačuje podřízenost.



c) Hlava skloněná dolů

Signalizuje odmítavé nebo dokonce odsuzující stanovisko a většinou k ní patří i řada gest značících kritické hodnocení.



d) Hlava stažená mezi rameny

Při této poloze se jedinec chrání proti případnému útoku zvenčí a toto gesto se například objevuje, když za zády zaslechneme



velmi hlasitou ránu, něco spadne apod. Obecně toto gesto vyjadřuje podřízenou omluvu.

3.3 GESTA

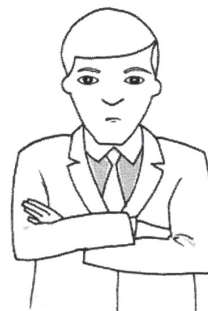
Na rozdíl od ostatních prvků řeči těla musí být opravdové gesto úmyslné a provedené s vědomou kontrolou.⁷

Gesta pomáhají upoutat pozornost a zvyšují důraz komunikace. Také zlepšují schopnost zapamatování si sdělovaných informací.

3.3.1 Signály paží:

a) Zkřížené paže na hrudi

Slouží jako obrana každého jedince. Paže jsou položeny přes hrudník s cílem postavit obrannou překážku. Toto gesto má obranný nebo záporný význam. Lidé je používají v situacích, když si připadají ohrožení nebo nejistí.



b) Umocněné zkřížení paží

Zkřížené paže na hrudi se zaťatými pěstmi signalizují nepřátelství a obranný postoj. V případě, že k tomu přidáme sevřené rty, zaťaté zuby nebo zrudlý obličej, může dojít k slovnímu nebo i fyzickému útoku. Tento jedinec tak bývá skutečně agresivně naladěný.



c) Uchopení a sevření paží

Jedinec si pevně uchopí vlastní nadloktí, protože se potřebuje ujistit o bezpečné ochraně přední části těla. Toto gesto je projevem negativních potlačovaných pocitů, uklidňuje a konejší zároveň.



⁷ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 33

d) Zkřížené paže na hrudi se vztyčenými palci

Vztyčenými palci dává jedinec najevo, že je „v pohodě“ se situací pod kontrolou. Pokud mluví, zdůrazňuje své argumenty shodnými pohyby palců. Zkřížené paže tomuto postoji dodávají pocit bezpečí.



e) Nápodoba objetí

Jde o jemnější variantu zkřížení paží, částečné zkřížení paží, kde jedna z paží druhou uchopí za loket nebo nadloktí. Jedná se o částečnou nápodobu objetí projevující se u nováčků ve skupině nebo u jedinců bez sebedůvěry.



f) Dlaň v dlani

Postoj používaný zejména jako ochrana, prozrazuje zranitelnost a sklíčenost. Dodává pocit jistoty a vyhýbá se důsledkům čelní rány.



3.3.2 Ruce

Gestikulace rukama pomáhá při upoutání pozornosti, zvyšuje důraz při komunikaci a též pomáhá při zapamatování si více informací. Ruce též odhalují naše pocity i postoje, protože je máme většinou před tělem.

Typy poloh rukou:

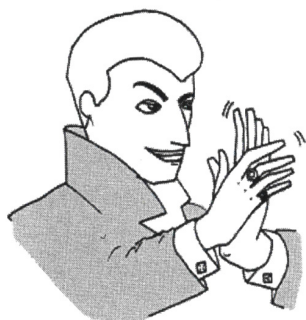
a) Ruce v kapsách

Při tomto postoji zůstávají dlaně skryté. Signalizuje, že se jedinec chce konverzaci vyhnout. Spolu s vystrčenými palci značí sebejistý postoj, sílu charakteru a ego. Též nadřazenost, převahu a dokonce



i asertivitu. Vidáme je u „pohodových“ jedinců, kteří dávají najevo svou nadřazenost. Gesta palce jsou projevem moci a autority.

b) Mnutí rukou



Rychlé tření dlaní o sebe značí, že jedinec počítá s kladným výsledkem, vyjadřuje optimistické očekávání a rychlost mnutí prozrazuje, kdo podle daného jedince bude mít z této situace prospěch.

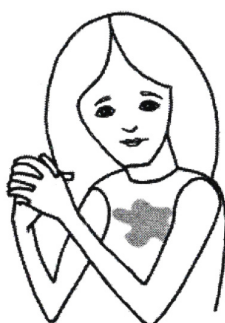


c) Mnutí palce a prstů

Při tření palce a ukazováčku nebo ostatních špiček prstů je zřejmé, že jedinec očekává peníze. Toto gesto vyvolává negativní pocity spojené s penězi.



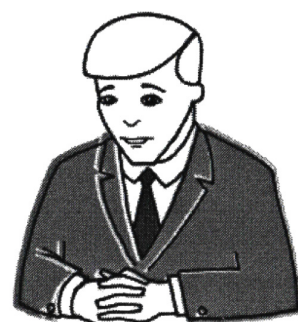
d) Ruce zaklesnuté do sebe



Může se zdát, že toto gesto značí sebedůvěru, neboť bývá obvykle doprovázeno úsměvem. Ale většinou svědčí o rezervovanosti, úzkosti nebo negaci. Prozrazuje frustraci navzdory úsměvu. Tento jedinec není dostatečně



přesvědčený nebo se mu nedaří při jednání. Zaklesnutí rukou může mít tři polohy: ruce před obličejem, ruce na stole nebo v klíně, a u stojícího jedince ruce na úrovni rozkroku. Je zde souvislost mezi silou frustrace a výšce, v jaké jsou ruce. Čím výš jsou ruce, tím horší pořízení s daným jedincem bude.



e) Stříška

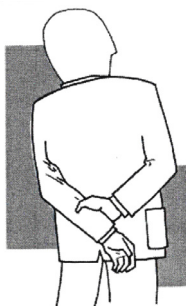


Toto gesto se velmi často objevuje i bez souvislosti. Je to gesto, kdy se prsty jedné ruky zlehka dotýkají prstů druhé ruky v poloze stříšky. Někdy dokonce probíhá kolébání dopředu a dozadu. Ruce v tomto

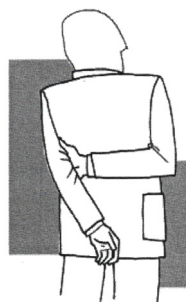
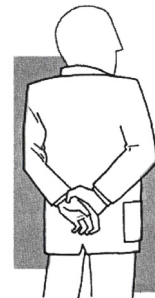


tvaru se často vyskytují při jednání nadřazeného s podřízeným. Vyjadřuje sebevědomý a sebejistý postoj a bývá projevem u sebejistých a nadřazených jedinců, kteří tím dávají najevo svůj postoj. Stříška má dvě varianty. Zvednutá stříška je typická pro jedince, který sděluje svůj názor nebo nápad. Stříškou sníženou se vyznačuje jedinec, který poslouchá

f) Ruce za zády



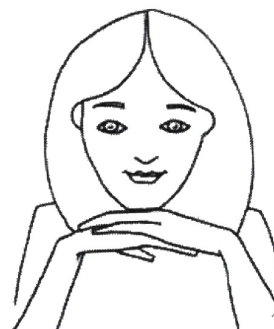
Toto gesto vyznačuje nadřazenost, moc a sebejistotu v podvědomě neohroženém postoji. Je spojováno s pocity sebevědomí a autority. Bývá doprovázeno vztyčenou hlavou a vystrčenou bradou. Ruce, které



za zády objímají zápěstí, jsou naopak známkou frustrace a snahy o sebeovládání. Čím je sevření jedné ruky výš na ruce druhé, tím je daný jedinec našťvanější nebo rozzlobenější. Toto gesto má zakrýt nervozitu.

g) Ruce pod bradou

Při tomto pozitivním postoji je obličej jako na podnosu. Jde o snahu upoutat pozornost.



3.3.3 Gesta hodnotící:

a) Hlava v dlaních

V případě, že si jedinec opře hlavu do dlaní, nudí se. Zpočátku obvykle podpírá palcem bradu a později ho nahrazuje pěstí. Následuje opření tváře o otevřenou dlaň a v krajním případě je hlava podepřena i oběma rukama.



b) Hlava vzpřímená s rukou na tváři



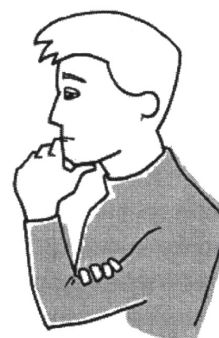
Brada nebo tvář bývá zlehka opřena o zavřenou ruku s ukazováčkem směřujícím vzhůru. Zájem se projevuje tím, že spočinutí ruky na tváři je pouze lehké, neslouží jako opora. Při ztrátě zájmu je brada opřena v dlaní.



Tímto gestem se většinou naznačuje předstíraný zájem. Negativní nebo kritické stanovisko se může projevit, pokud ukazováček směřuje svisle vzhůru podél obličeje a brada je opřena o palec.

c) Pohlazení brady

Toto gesto bývá signálem, že se daný jedinec rozhoduje. Pokud se v blízkosti úst objeví předmět (pero, raménko brýlí, cigareta...) jedinec potřebuje více času ke svému rozhodnutí.



d) Škrábání ve vlasech a plácání po hlavě

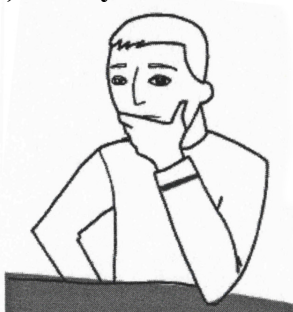


Tato gesta naznačují zapomnětlivost. Pokud se jedinec dotkne čela, není mu tato situace nepříjemná. Naopak, pokud se dotýká týla, je mu situace nepříjemná.



3.3.4 Gesta používaná při lhaní:

a) Přikrytá ústa



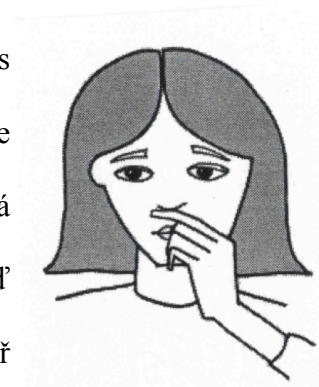
Znamenají, že mozek chce podvědomě potlačit lživá slova. Naopak, je-li toto gesto použito při řeči partnera, lze soudit, že tento něco skrývá. Ústa přikrytá ukazovákem



mohou naznačovat „pst“. Nebo mají druhému naznačit, že by měl raději mlčet.

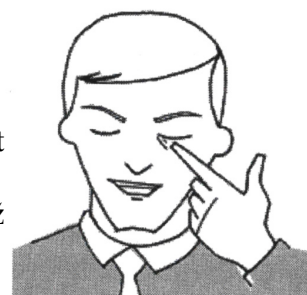
b) Dotýkání se nosu

Při výzkumu léčby čichu a chuti bylo zjištěno, že při lhaní organismus vylučuje látky, které způsobují zduření nosní sliznice a zároveň, že vzrůstá i krevní tlak. Na základě této skutečnosti začnou nervová zakončení v nose svědit a jedinec má tendenci se podrábat. A to buď několika rychlými tahy pod nosem, nebo jedním rychlým, téměř nepostřehnutelným pohybem. Pokud ale člověka skutečně svědí nos, nedotýká se jej zlehka, ale úmyslně jej tře nebo škrábe.



c) Tření oka

Může naznačit „nevidím zlo“. Je tedy pokusem potlačit neupřímnost nebo pochybnost. Lhář se tak někdy vyhýbá pohledu na toho, k němuž je neupřímný.



d) Dotýkání se ucha

Podobně jako u tření oka, může naznačit „neslyším zlo“. Tato gesta mohou mít podobu poškrábání se za uchem, zatahání se



za lalůček nebo vrtání se prstem v uchu. Mohou být ale také signálem, že jedinec už slyšel dost nebo že chce sám promluvit.

e) Škrábání se na krku

Je projevem pochybností nebo nejistoty. Jedinec obvykle používá ke škrábání ukazováček té ruky, kterou píše a to v místě na krku pod uchem.



f) Tahání se za límeček

Příčinou tahání se za límeček bývá svědivý pocit v obličeji a na hrdle. Jedinec se proto snaží tohoto pocitu zbavit jemným třením nebo uvolněním límečku, kdy na sebe nechává působit chladnější vzduch. Také rozhořčený nebo rozzlobený jedinec má pocit, že si potřebuje uvolnit límeček.



g) Prsty v ústech

Gesta rukou v blízkosti úst většinou souvisí se lhaním, ale prst v ústech je známkou vnitřní nejistoty a potřebou získat pocit bezpečí. V tomto případě je vhodné poskytnout dotyčnému záruky a ujištění.

3.4 DOTEK

Doteky jako unikátní prvky řeči těla se dělí podle Kevina Hogana na profesionální (trenér), sociální (potřesení rukou), přátelské (poplácání po zádech) a intimní (polibek).

V neverbální komunikaci je jako dotek bráno převážně podání ruky.

Podání ruky je pozůstatkem z dob dávno minulých. Když se setkaly dvě tlupy lidí za přátelských okolností, muži zvedli ruce s napřaženými dlaněmi, aby ukázali, že nedrží ani neukrývají žádnou zbraň.⁸

⁸ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla*.

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 48

Podle způsobu stisku ruky lze usuzovat na vlastnosti a charakter daného jedince.

3.4.1 Podání ruky

Podání ruky je symbolem důvěry, používá se k přivítání, loučení nebo seznamování. Jeho způsob vyjadřuje postoje lidí, jako je dominance, submitivita nebo rovnost. Tyto postoje se vyjadřují a chápou nevědomky, ale mohou mít vliv na výsledky jednání.

Typy podání ruky:

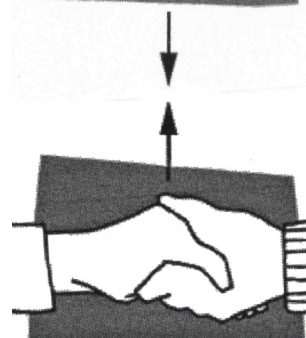
a) Dominantní podání ruky

Ruka je obrácená dlaní dolů. Jedinec tak naznačuje, že chce převzít kontrolu nad průběhem jednání.



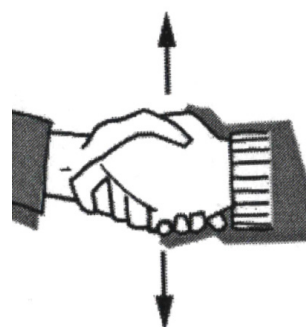
b) Submisivní podání ruky

Ruka je obrácená dlaní nahoru. Může signalizovat předávání velení, podřízený postoj nebo naznačit, že náš protějšek je pánem situace.



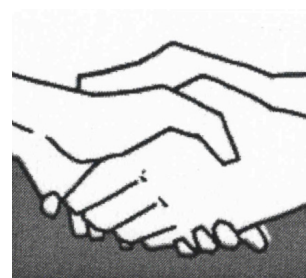
c) Podání ruky naznačující rovnost

Jedná se o rovnovážné postavení dlaní, které vytváří pocit rovnosti i vzájemného respektu mezi jednajícími jedinci, mezi dvěma rovnocennými lidmi, kde ani jeden se nepoddává tomu druhému.



d) Obouruční podání ruky

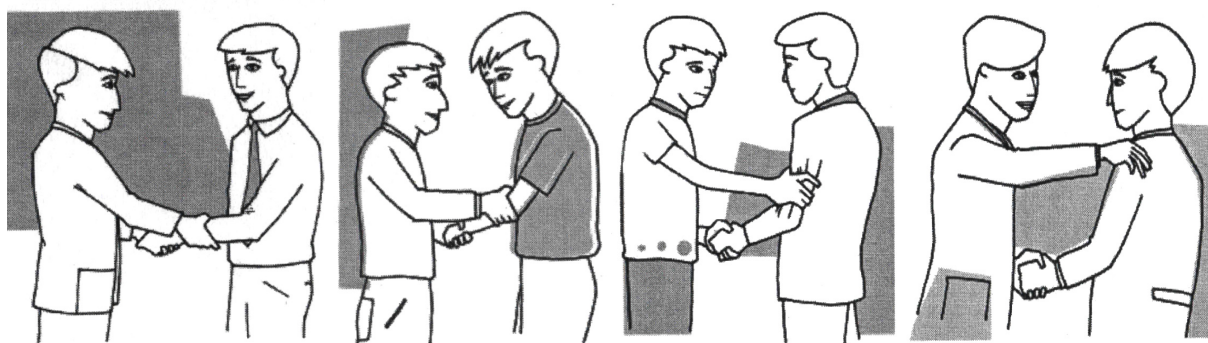
Toto podání ruky zvyšuje fyzický kontakt a dává aktérovi kontrolu nad protějškem, jehož pohyb ruky je právě omezen. Aktér se tímto gestem snaží přesvědčit o své důvěryhodnosti a počestnosti. Jestliže je ovšem



toto gesto použito při prvním setkání, mívá to právě opačný účinek. Vyvolává to pochybnosti o čestných úmyslech aktéra. Dá se srovnávat s miniaturním objetím a proto je přijatelné pouze v situaci, kdy by bylo přijatelné i objetí.

e) Podání ruky se snahou o kontrolu

Čím dále na paži příjemce se aktér při podání ruky ocitne, tím větší intimitu se snaží ukázat. Snaží se o důvěrné spojení, ale zároveň se pokouší získat kontrolu nad jeho pohyby. Uchopení za loket představuje vřelejší cit s větší kontrolou než uchopení za zápěstí, zatímco ruka svírající rameno je více než stisk paže.



Osm nejhorších podání ruky:

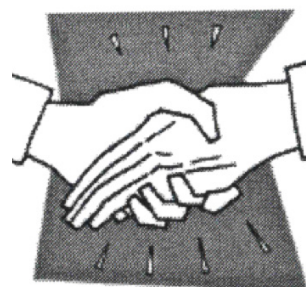
a) Leklá ryba

Podání ruky na způsob leklé ryby je nepříjemný a to zvláště je-li ruka studená a vlhká. Tento způsob podání ruky je obecně velmi neoblíbený, spojovaný se slabým charakterem a měkkým a nanicovatým pocitem. Tento signál je většinou interpretován jako nedostatek zájmu o dané setkání, ale důvody mohou být i jiné.



b) Svěrák

Tento styl podání ruky je až nápadně přesvědčovací s touhou dominovat a získat kontrolu nad vztahem, případně ukázat daným jedincům, kde



je jejich místo. Dlaň ruky směřuje dolů, následují prudké pohyby nahoru i dolů. Stisk bývá tak silný, že může i zastavit krevní oběh v ruce. Tento způsob bývá někdy používán slabšími lidmi se strachem, že budou ovládáni.

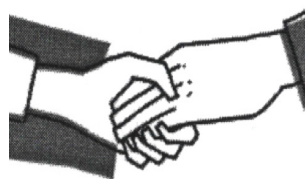
c) Drtič kloubů

Tento způsob podání ruky je blízkým příbuzným svěráku a je to nejobávanější stisk ze všech. Nesmazatelné vzpomínky zanechává v mysli i na prstech. Tímto stiskem se vyznačují silně agresivní osoby, které se bez varování snaží zmocnit příležitosti.



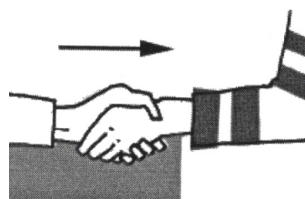
d) Uchopení za konečky prstů

Je běžné zejména v situacích, kdy se zdravý muž se ženou. Vypadá to, jakoby aktér minul cíl a uchopil pouze prsty. Signalizuje většinou malou sebedůvěru a hlavním smyslem je udržet si bezpečný odstup. Může být i důsledkem ve vnímání osobního prostoru mezi oběma aktéry.



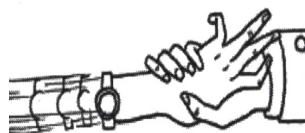
e) Pevně napjatá paže

Je známkou agresivního přístupu stejně jako ruka s dlaní obrácenou dolů. Cílem bývá udržet partnera vně aktérova intimního prostoru. Toto gesto také používají jedinci zvyklí na větší intimní prostor s potřebou chránit své území. U těchto jedinců bývá také doprovázeno s předklonem nebo balancováním na jedné noze ve snaze udržet bezpečnou vzdálenost.



f) Trhač kloubů

Patří mezi způsoby dominantních jedinců a bývá příčinou slzících očí a někdy až přetržených vazů. Aktér popadne nataženou ruku a prudce



ji přitáhne k sobě s cílem dostat partnera na své území. Následný psychický i fyzický problém s rovnováhou je výsledkem. Aktér může mít malé sebevědomí a cítit se bezpečně pouze ve svém osobním prostoru nebo se snaží získávat kontrolu vyvedením z rovnováhy. Vždy tu jde o snahu režírovat setkání.

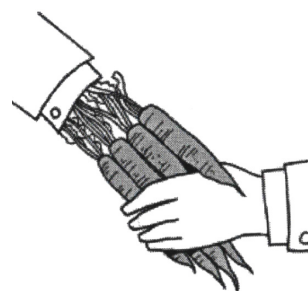
g) Rukojeť pumpy

Aktér uchvátí ruku a provádí rychlé, energické a rytmické kmitání rukou partnera. Často kmitání probíhá delší čas a v některém případě aktér ruku nepustí, aby partner nemohl uniknout.



h) Holandské pohoštění

Toto podání ruky je vzdáleným příbuzným leklé ryby, je však tvrdší a méně vlhký. Též se pro tento způsob používá označení špinavého hadru na nádobí.



První minuty mohou být pro budoucí vztah rozhodující.

3.5 POSTOJ

Důležitým zdrojem informací o postojích druhých lidí jsou nohy a chodidla. Člověk si většinou neuvědomuje, co tyto části těla dělají, protože se hlavně soustředí na výraz obličeje. Je to způsobeno také tím, že nohy a chodidla jsou nejvzdálenější od mozku, a proto si méně uvědomujeme, co dělají.

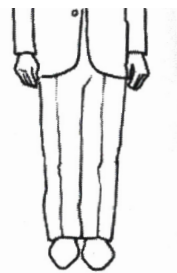
Postoj je velmi důležitý i z hlediska prvního dojmu. Postoj je důležitý například i při sportu nebo společenském tanci.⁹

⁹ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 39

3.5.1 Typy postojů:

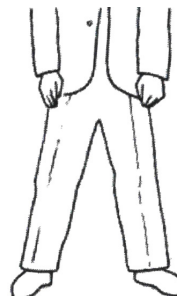
a) Postoj v pozoru

Jedná se o postoj formální vyjadřující neutrální rozpoložení. Není zde zřejmý úmysl, zda zůstat či odejít.



b) Postoj s nohama od sebe

Tento postoj vyjadřuje jistotu, otevřenost a dominanci, ale i týmovou solidaritu. Daný jedinec nemá v úmyslu odejít.



c) Postoj s nohou nakročenou dopředu

Tento postoj zrcadlí bezprostřední úmysly jedince. Špička nohy ukazuje tam, kam se ubírají jeho myšlenky. Většinou míří k nejzajímavějšímu protějšku nebo směrem, kam chce odejít.



d) Postoj s překříženými nohama

Postoj vyjadřující uzavřenost, podřízenost nebo obranu. Objevuje se většinou ve společnosti neznámých lidí.



e) Postoj se zvednutými lokty

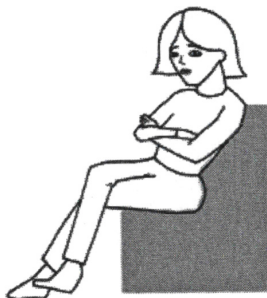


Postoj vyjadřující připravenost, jednat a ovládat situaci, neboť zaujímá větší prostor a působí hrozivěji. Naopak svěšené lokty se skloněnou hlavou značí podřízenost.



3.5.2 Způsoby sezení:

a) Přeložení nohy přes nohu při sedu



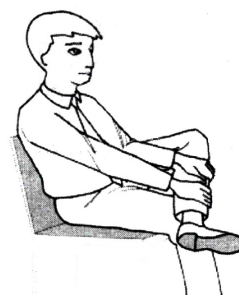
Tento sed, zvláště když ho doprovází i založené ruce, signalizuje uzavřenost a neochotu při rozhovoru. Vyznačuje se taky menší pozorností.



b) Překřížení nohou při sedu



Postavení nohou, která připomínají číslo čtyři, většinou vyznačují hádavý nebo soutěživý postoj. Tito jedinci jsou připraveni prosadit svůj názor. Pokud si nohu v pozici



čísla čtyři přidrží i rukama, jedná se o umíněného a tvrdohlavého jedince, který akceptuje pouze svůj názor.

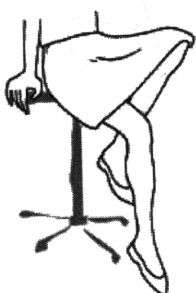
c) Nohy při sedu zkřížené v kotnících



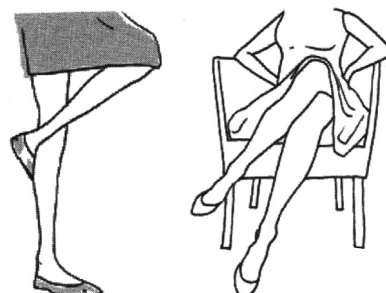
Tento posed vyjadřuje nervozitu nebo obavy a snahu je zvládnout. Svědčí o odtažitosti, nezájmu o rozhovor a snaze ovládnout emoce.



d) Propletené nohy při sedu



V tomto sedu se jedinec stahuje do sebe. Je typické pro ostýchavost a stydlivost. Se zaklíněnou špičkou se posiluje defenzivní postoj.



e) Nohy při sedu rovnoběžně přeložené

Vzhledem k anatomii těla převážně ženská záležitost. Slouží většinou pro upoutání pozornosti.

f) Noha přehozená přes židli při sedu

Tímto způsobem naznačuje jedinec neformálnost, lhostejnost a nezájem. Někdy i agresivní rozpoložení.



g) Sezení na židli obkročmo

Tento způsob většinou volí dominantní osobnosti. Opěradlo židle zde slouží jako obranný štít proti případnému útoku.



h) Ruce složené za hlavou

Tímto způsobem sedí klidní a sebejistí jedinci, co se domnívají, že všechno znají. Vyvolávají falešný pocit bezpečí před útokem ze zálohy.



3.6 POHYB

Pohyb člověka je charakterizován mírou aktivity jedince, dynamičností a koordinovaností jednotlivých pohybů, živostí jeho mimiky i schopností prožívat a vyjadřovat emoce. Při sledování pohybu člověka je důležité, abychom si všímali síly a energie, která z daných pohybů vychází. Je to vnější tělesný výraz a je důkazem určité vnitřní síly.

Pohybu se týká i prostor, který si jednotlivci mezi sebou při komunikaci vytvářejí.

Osobní prostor je přenosná bublina, kterou si nosíme s sebou.¹⁰

¹⁰ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla*.

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 182

3.6.1 Prostor

Prostorové vzdálenosti lze dělit na čtyři typy:

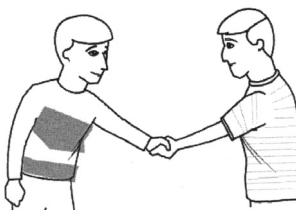
a) Intimní prostor – 15–45 cm. Nejdůležitější ze všech zón, kam mohou vstoupit pouze nejbližší osoby, **příčemž prostor 15 cm je prostorem intimním.**



b) Osobní prostor – 46–120 cm. Vzdálenost typická při společenských událostech a přátelských setkáních.



c) Společenský prostor – 1,2–3,6 m. Tato vzdálenost se udržuje při setkávání se s cizími lidmi.



d) Veřejný prostor – více než 3,6 m. Nejpřirozenější vzdálenost při obracení se k větší skupině lidí.

3.7 VZHLED

Vzhled je první informace, která nás u každého jedince zaujme.

Vzhled jako součást řeči těla velmi úzce souvisí s vaší fyzickou podobou.¹¹

K rozhodujícím faktorům vzhledu každého jedince patří: tvar a velikost těla, tvar obličeje, obočí, vlasy, váha, barva, čistota, oblečení, doplňky a šperky, tetování a jiné ozdoby na těle, drsná nebo jemná kůže, manikúra a pedikúra, líčení. Na vzhledu hodnotíme nejprve fyzické proporce, následně pak upravený zevnějšek. Kam patří čisté, vyžehlené a vkusně upravené, dobře padnoucí a ne příliš vyzývavé oblečení včetně obuvi. Jako další zaujmou upravené ruce a vlasy. Též používání šperků a doplňků by nemělo být příliš výstřední, do čehož můžeme zahrnout i líčení.

¹¹ **HOGAN, KEVIN.** *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 40

3.8 HLAS

Hlas je zvuk vytvářený hlasivkami. V hudbě bývá slovo hlas použito pro označení melodické linky. Může se zdát, že hlas patří do verbální komunikace vzhledem k tomu, že souvisí se slovy.

Není to pravda.

Hlas je důležitou součástí neverbálního chování pro ty, kteří zprávu přijímají, i pro ty, kteří ji vysílají.¹²

Hlas výrazným způsobem signalizuje, co se odehrává za slovy a důležitým prvkem ve vývoji a posunu komunikace. Hlas je z části genetickou výbavou každého člověka, ale přitom způsob jeho ovládání, modulace a melodičnosti se vyvíjí i podle potřeb a charakteru člověka

K aspektům hlasu patří: tón, výška, důraz, hlasitost, rychlost, kontrasty, přízvuk, emoce, srozumitelnost, váhání, rozpaky, pomlky, jazyk.

Například:

- při stresových situacích hlas přeskočí či poskočí směrem nahoru
- při rozrušení se objevuje tendence zrychlovat tempo řeči

3.9 VŮŇ

Vůň člověka může mít významný vliv na postoj druhých lidí k jeho osobě. Z velké části za charakter své vůně nemůže. Při tom vůni lze i částečně ovlivnit složením stravy, hygienou i činností, kterou provozujeme.

Mnoho lidí si neuvědomuje, že vůně nebo pachy, přesněji řečeno to, co nám voní nebo páchne, jsou z velké části nezávislým jevem v souvislosti s naší vůlí. Nikdo nemůže předem vědomě rozhodnout, co nám bude nebo nebude vonět.

¹² HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 43

Osobní odér, tedy převažující přirozená tělová vůně – charakteristika sice relativně stálá, ale též podléhající změnám podle situace (např. v souvislosti s pocením ve stresových chvílích).¹³

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Hlavním cílem práce je stanovit nejvýznamnější projevy neverbální komunikace při přijímání pedagogických pracovníků se zaměřením na tyto výzkumné otázky:

- 1) Zná ředitel školy základní projevy neverbální komunikace a jejich význam?
- 2) Klade ředitel školy důraz na neverbální komunikaci při přijímání pedagogických pracovníků?
- 3) Usnadnil by manuál s výkladem nevýznamnějších prvků neverbální komunikace řediteli školy přijímání pedagogických pracovníků?

Díložními cíly jsou:

- 1) Popsat jednotlivé projevy neverbální komunikace.
- 2) Vymezit konkrétní projevy neverbální komunikace pro další zkoumání.
- 3) Stanovit formu a způsob získání relevantních informací pro vlastní analýzu – import těchto dat.
- 4) Analyzovat data a určit vhodné modely identifikace neverbálních projevů uchazečů pro potřeby školského managementu.

V rámci metod zkoumání byly zvoleny:

1) Kvantitativní dotazník

Kvantitativní dotazník zasílaný formou e-mailu, kde byli osloveni všichni ředitelé zařízení nabízejících předškolní vzdělávání zapsaní v rejstříku škol a školských zařízení v pardubickém kraji. Celkem bylo osloveno 310 ředitelů, z toho se 10 vrátilo jako nedoručitelné. Odpovědělo 100 z dotázaných ředitelů zařízení nabízejících předškolní vzdělávání.

¹³ VALENTA, Josef. *Manuál k tréninku řeči lidského těla: (didaktika neverbální komunikace)*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2004. 259 s. ISBN 80-239-2575-X. str. 63

Dotazník byl nejprve v rámci pilotážního průzkumu vyplněn kolegyněmi z mateřské školy, kde pracují. Následně, v rámci předvýzkumu byl poskytnut dalším vedoucím pracovníkům v předškolním vzdělávání. Některé otázky byly přeformulovány a upraveny do konečné podoby. Dotazník byl zaslán na e-mail adresy všech zařízení nabízejících předškolní vzdělávání v pardubickém kraji spolu s průvodním dopisem se žádostí o vyplnění a zpětné vrácení včetně nabídky výsledků mé práce. Odpovědělo pouze 25 z dotázaných respondentů. Následně byl dotazník zaslán znovu s vynecháním adres respondentů, kteří již odpověděli. Přibylo dalších 35 odpovědí. Tento proces jsem opakovala ještě jednou a výsledkem bylo celkem 100 odpovědí.

2) Interview

Kritéria pro výběr interview vyplývají z kvantitativních dotazníků.

- a) Jako první kritérium byla zvolena délka praxe ve vedoucí pozici dotazovaných respondentů, která byla dvacet a více let. Tito ředitelé mají bohaté zkušenosti s přijímáním nových pedagogických pracovníků, většinou mají již vypracován svůj systém a mohou se o své zkušenosti podělit.
- b) Jako druhé kritérium byla zvolena doba, kdy byl přijat nový pedagogický pracovník, která byla u největšího počtu dotázaných respondentů v průběhu minulých dvou let. Tato doba je poměrně krátká, a proto je velmi pravděpodobné, že si ředitelé vybaví přijímací řízení i s projevy neverbální komunikace daných uchazečů.
- c) Jako další kritérium byla zvolena důležitost kritérií při výběru z uchazečů. Nejdůležitějším z kritérií je podle odpovědí respondentů vzdělání a nejméně důležitým je věk. Vzdělání je velmi důležité. Každý pedagogický pracovník je povinen získat odbornou kvalifikaci a dále se vzdělávat ve svém oboru v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků bez ohledu na věk.

Celkem bylo vybráno pět respondentů splňujících daná kritéria z různých typů zařízení nabízejících předškolní vzdělávání. Jednotřídní mateřská škola, dvoutřídní mateřská škola, vícetřídní mateřská škola, základní škola s mateřskou školou a soukromá mateřská škola.

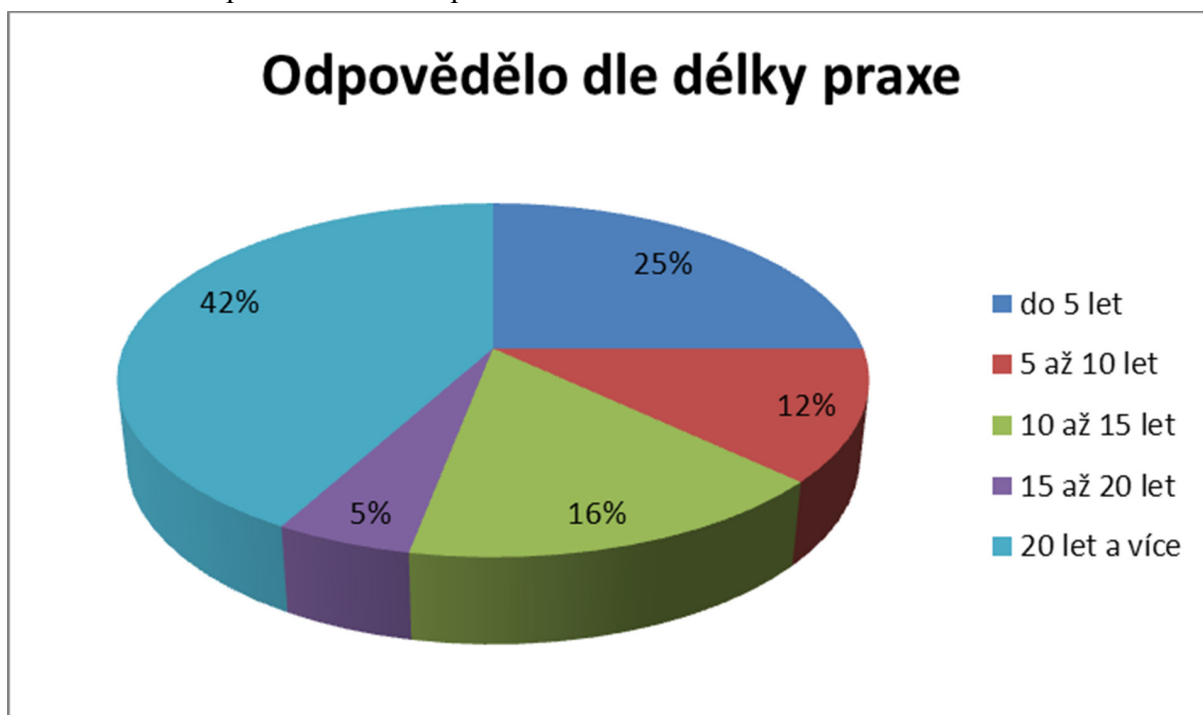
4.1 Vyhodnocení kvantitativních dotazníků

Dotazníky jsou vyhodnoceny podle otázek s nabídkou pohledu hodnocení podle počtu tříd na zařízení i hodnocení podle pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení. Dále pak hodnocení výsledků některých otázek v konfrontaci mezi sebou.

4.1.1 Délka praxe ve vedoucí pozici.

Je-li vzata v úvahu délka praxe ve vedoucí pozici, vychází následující procentuální rozložení respondentů.

Graf č. 15 Délka praxe ve vedoucí pozici



Jak z výše uvedeného vyplynulo, nejvíce respondentů ve vedoucích pozicích pracuje dvacet a více let, z čehož se dá soudit, že jejich zkušenosti s přijímáním nových pedagogických

pracovníků jsou velmi bohaté. Proto byla tato skutečnost zvolena jako jedno z kritérií následného výběru pro interview.

Druhá největší skupina respondentů pracuje ve vedoucí pozici maximálně pět let.

Třetí skupinou jsou vedoucí pracovníci s praxí deset až patnáct let.

Následující skupinou jsou pedagogové s praxí pět až deset let.

Poslední skupina jsou pedagogové s praxí patnáct až dvacet let.

Otázka z pohledu počtu tříd na zařízení:

a) Na jednotřídních mateřských školách převládají ředitelé s praxí dvacet a více let ve vedoucí pozici.

Dále ředitelé s praxí ve vedoucí pozici do pěti let. Následují ředitelé s praxí deset až patnáct let.

Dalšími jsou ředitelé s praxí pět až deset let. Nakonec ředitelé s praxí patnáct až dvacet let.

b) Na dvoutřídních mateřských školách taktéž převládají ředitelé s praxí dvacet a více let. Dále

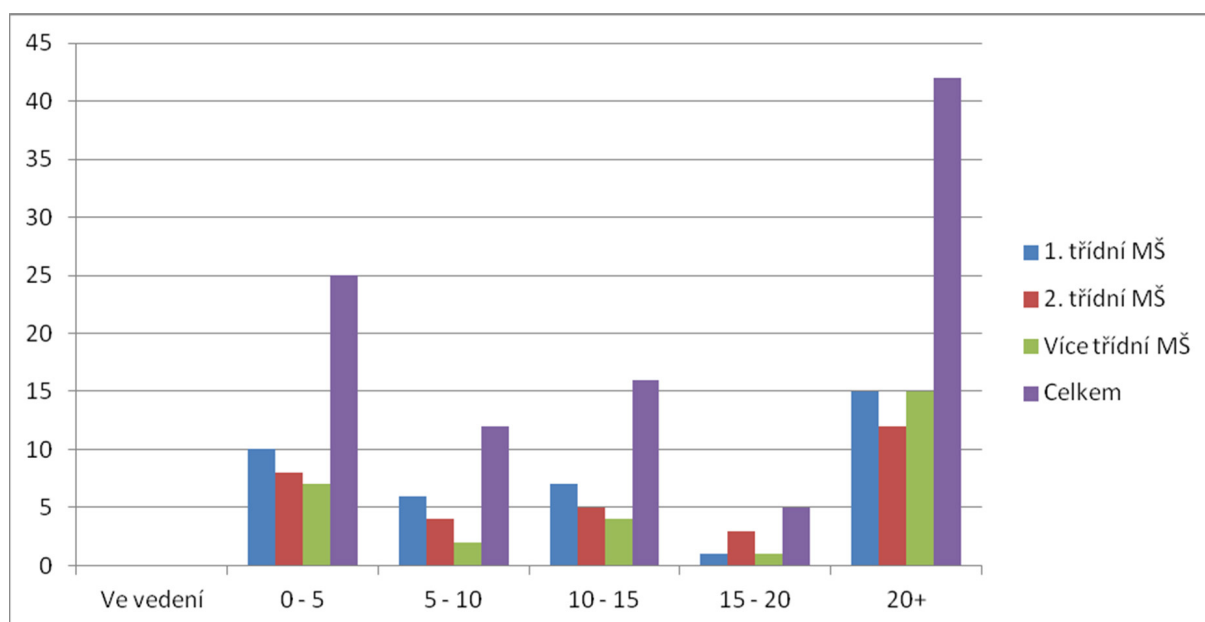
ředitelé s praxí do pěti let. Následují ředitelé s praxí deset až patnáct let. Dalšími jsou ředitelé s praxí pět až deset let. Nakonec ředitelé s praxí patnáct až dvacet let.

c) Na více třídních mateřských školách jsou opět nejsilnější skupinou ředitelé s praxí nad dvacet

let. Dále ředitelé s praxí do pěti let. Následují ředitelé s praxí deset až patnáct let. Dalšími jsou ředitelé s praxí pět až deset let. Nakonec ředitelé s praxí patnáct až dvacet let.

Graf č. 16 Délka praxe ve vedoucí pozici z pohledu počtu tříd na zařízení

	0 – 5	5 – 10	10 – 15	15 – 20	20+
1. třídní MŠ	10	6	7	1	15
2. třídní MŠ	8	4	5	3	12
Více třídní MŠ	7	2	4	1	15
Celkem	25	12	16	5	42



Ze zjištěných údajů jasně vyplývá, že o danou problematiku ve všech zařízeních projeví největší zájem zkušení ředitelé s praxí ve vedoucí pozici nad dvacet let. Vzhledem ke své dlouhodobé praxi vědí, že otázka rozhodování při přijímání nového pedagogického pracovníka je velmi důležitá, zodpovědná a má svá nesčetná úskalí. Jedním z nich jsou i projevy neverbální komunikace a jejich správný výklad. Je zde zřejmá zodpovědnost a zaujetí pro vlastní práci. A proto tyto ředitelé vítají každý nový návod pro ulehčení složitého rozhodování.

Další skupinou ve všech zařízeních jsou ředitelé s nejkratší praxí ve vedoucí pozici do pěti let. Tito jsou si vědomi toho, že nemají tolik zkušeností a proto uvítají jakýkoli přínosný materiál, který jim pomůže v jejich rozhodování.

Menší zájem o danou problematiku ve všech zařízeních, projeví ředitelé s praxí pět až patnáct let. Již nepatří k úplným začátečníkům a zároveň jim dosud praxe ve vedoucí pozici nepřinesla potřebu usnadňovat si svá rozhodnutí při přijímání nových pedagogických pracovníků.

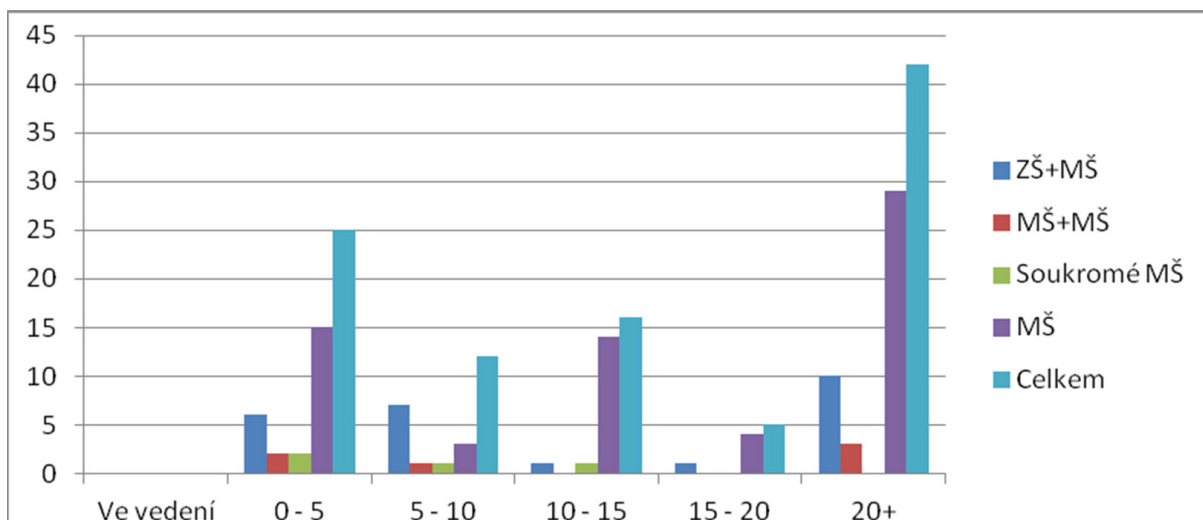
Minimální zájem projeví vedoucí pracovníci s praxí ve vedoucí pozici patnáct až dvacet let. Otázkou zůstává důvod tohoto přístupu. Dá se předpokládat, že do této kategorie spadají lidé, kteří už postrádají počáteční elán, dostávají se do fáze stereotypního přístupu a zároveň neusilují o další rozvoj.

Nyní se nabízí pohled na tuto otázku z hlediska pozice, v jaké jsou jednotlivá zařízení zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení:

- a) V samostatných mateřských školách převládají ředitelé s praxí ve vedoucí pozici delší než dvacet let. Dále ředitelé s praxí do pěti let. Následují ředitelé s praxí deset až patnáct let. Dalšími jsou ředitelé s praxí patnáct až dvacet let. Nakonec jsou ředitelé s praxí pět až deset let.
- b) V základních školách s mateřskými školami převládají opět ředitelé s praxí nad dvacet let. Dále ředitelé s praxí pět až deset let. Následují ředitelé s praxí do pěti let. Dalšími jsou ředitelé s praxí deset až patnáct a patnáct až dvacet se stejným počtem.
- c) V mateřských školách s mateřskými školami převládají také ředitelé s praxí nad dvacet let. Dále pak ředitelé s praxí do pěti let. Následují ředitelé s praxí pět až deset let. Další dvě skupiny ředitelů s praxí deset až dvacet let nejsou v těchto zařízeních obsaženy.
- d) V soukromých mateřských školách převládají ředitelé s praxí do pěti let. Dále ředitelé s praxí pět až deset let a deset až patnáct let se stejným počtem.

Graf č. 17 Délka praxe ve vedoucí pozici z pohledu zařazení v rejstříku škol a školských zařízení

	0 – 5	5 – 10	10 - 15	15 – 20	20+
ZŠ+MŠ	6	7	1	1	10
MŠ+MŠ	2	1	0	0	3
Soukromé MŠ	2	1	1	0	0
MŠ	15	3	14	4	29
Celkem	25	12	16	5	42



Největší zájem o tuto problematiku projeví ředitelé samostatných mateřských škol. Opět reagují nejvíce ředitelé s praxí ve vedoucí pozici přes dvacet let. I z tohoto pohledu zjištěné hodnoty potvrdily předcházející závěry.

Výjimkou jsou soukromé mateřské školy, kde převládají ředitelé s kratší praxí ve vedoucí pozici. Důvodem je poměrně nedlouhá existence těchto zařízení.

4.1.2 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka.

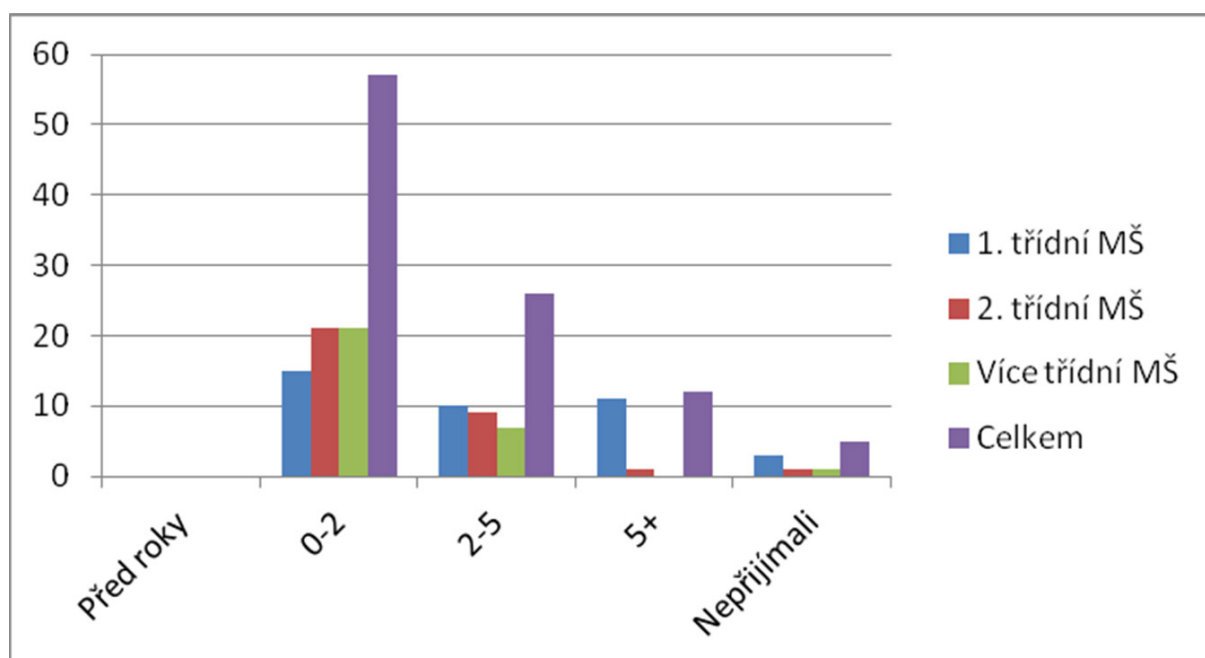
Nejvíce respondentů ve vedoucích pozicích přijímalo nového pedagogického pracovníka v průběhu posledních dvou let, takže přijímací řízení včetně uchazečů a jejich vystupování mají ještě v čerstvé paměti. Proto byla tato skutečnost zvolena jako další kritérium následného výběru pro interview.

Otázka z pohledu počtu tříd na zařízení:

- a) Na jednotřídních mateřských školách bylo přijato nejvíce nových pedagogických pracovníků před 0–2 roky, následně před 5 a více roky, dále pak 2–5 let a nejméně nepřijat žádný uchazeč.
- b) Na dvoutřídních mateřských školách bylo nejvíce nových pedagogických pracovníků přijato před 0–2 roky, následně 2–5 let, dále pak před 5 a více roky a nejméně nepřijat žádný uchazeč.
- c) Na více třídních mateřských školách bylo přijato nejvíce nových pedagogických pracovníků před 0–2 roky, následně před 2–5 lety, dále pak nepřijat žádný uchazeč a před 5 a více roky nebyl přijat žádný uchazeč.

Graf č. 18 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka z pohledu počtu tříd na zařízení

	0–2	2–5	5+	Nepřijímali
1. třídní MŠ	15	10	11	3
2. třídní MŠ	21	9	1	1
Více třídní MŠ	21	7	0	1
Celkem	57	26	12	5



Ze získaných údajů je patrné, že na všech zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání bylo nejvíce nových pedagogických pracovníků přijato během posledních dvou let. A nemalá část nových pedagogických pracovníků byla přijata i v průběhu předcházejících pěti let. V důsledku neustále se zvětšujícího počtu dětí v zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání vzrostla i nutnost přijetí dalších kvalifikovaných pedagogických pracovníků. Z tohoto zjištění vyplývá, že potřeba nových přístupů při přijímání pedagogických pracovníků je vysoce aktuální záležitostí.

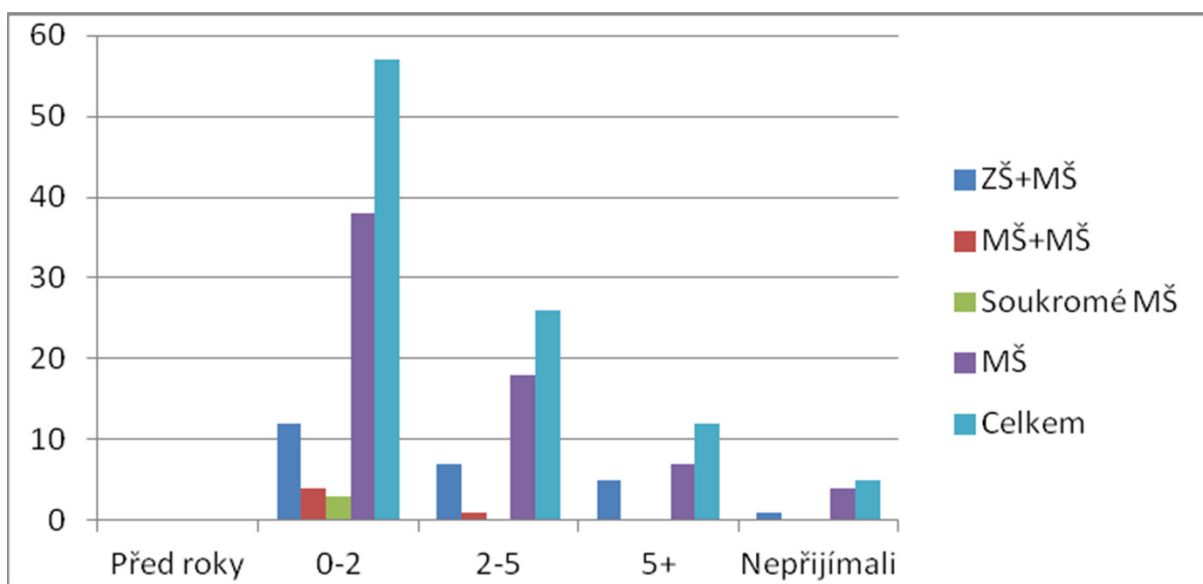
Nyní se nabízí pohled na tuto otázku z hlediska pozice, v jaké jsou jednotlivá zařízení zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení:

- V samostatných mateřských školách bylo přijato nejvíce pedagogických pracovníků před 0–2 roky, následně před 2–5 lety, dále pak před 5 a více roky a nejméně nepřijat žádný uchazeč.
- V základních školách s mateřskými školami bylo přijato nejvíce pedagogických pracovníků před 0–2 roky, následně před 2–5 lety, dále pak před 5 a více lety a nejméně nepřijat žádný uchazeč.
- V mateřských školách s mateřskými školami bylo přijato nejvíce nových pedagogických pracovníků před 0–2 roky, následně před 2–5 lety, v dalším období již nebyl přijat žádný uchazeč.

d) V soukromých mateřských školách byli přijati noví pedagogičtí pracovníci pouze před 0–2 roky.

Graf č. 19 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

	0–2	2–5	5+	Nepřijímali
ZŠ+MŠ	12	7	5	1
MŠ+MŠ	4	1	0	0
Soukromé MŠ	3	0	0	0
MŠ	38	18	7	4
Celkem	57	26	12	5



Největší počet přijímaných nových pedagogických pracovníků byl v poledních dvou letech ve všech zařízeních nabízejících předškolní vzdělávání podle rejstříku škol a školských zařízení. Též v období dva až pět let zpátky bylo přijato více pedagogických pracovníků. Což potvrzuje fakt, že stále trvají větší počty dětí a z toho vyplývá i potřeba stále přijímat nové pedagogické pracovníky. Potvrzuje to i předcházející zjištění.

4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků podle jejich důležitosti

Dotazovaní respondenti měli zhodnotit důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků a přiřadit jim podle důležitosti čísla. K dotazovaným kritériím patří:

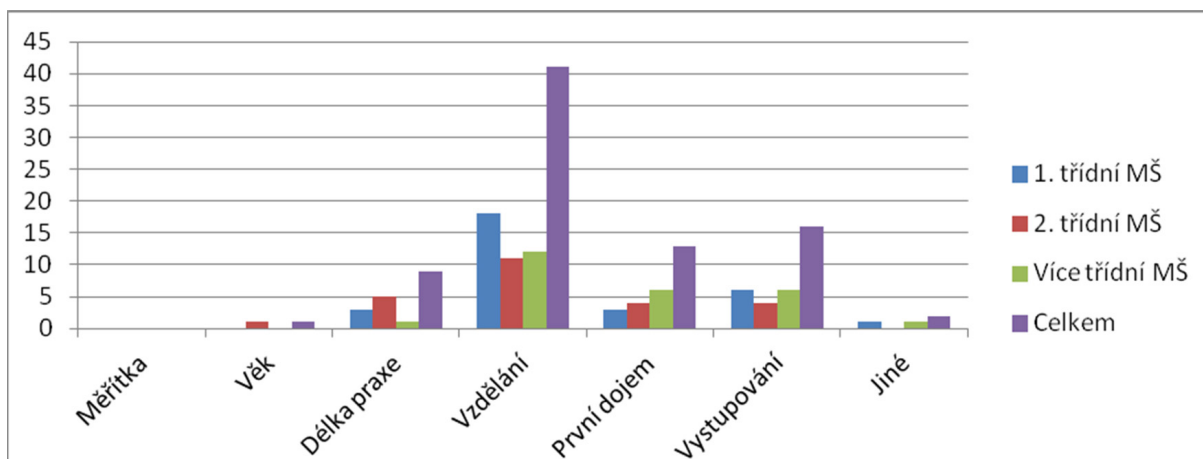
věk, délka praxe, vzdělání, první dojem, vystupování a jiné. V pilotážím výzkumu a předvýzkumu nebyl problém při zodpovězení této otázky tak, jak byla zadána. Přesto část z respondentů odpověděla na tuto otázku nejednoznačně. Na jedné pozici bylo více kritérií. Proto v tomto případě se hodnotila jenom ta zařízení, která volila jednoznačně. Zaměřujeme se zvláště na pohled z hlediska délky praxe ve vedoucí pozici při posuzování důležitosti jednotlivých kritérií.

Volba důležitosti jednotlivých kritérií při přijímání nových pedagogických pracovníků z pohledu počtu tříd na zařízeních:

- a) V jednotřídních mateřských školách je nejdůležitějším kritériem při přijímání nových pedagogických pracovníků vzdělání, dále pak vystupování a první dojem s praxí. Kritérium Jiné bylo jako nejdůležitější voleno minimálně.
- b) V dvoutřídních mateřských školách je nejdůležitějším kritériem při přijímání nových pedagogických pracovníků vzdělání, následně praxe, vystupování a první dojem mají stejnou důležitost. Kritérium věku je zde voleno minimálně.
- c) Ve více třídních mateřských školách je nejdůležitějším kritériem při přijímání nových pedagogických pracovníků vzdělání, dále pak vystupování s prvním dojmem. Kritérium praxe a jiné je zmíněno jako nejdůležitější zcela minimálně.

Graf č. 20 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků podle jejich důležitosti z pohledu počtu tříd na zařízení

	Věk	Délka praxe	Vzdělání	První dojem	Vystupování	Jiné
1. třídní MŠ	0	3	18	3	6	1
2. třídní MŠ	1	5	11	4	4	0
Více třídní MŠ	0	1	12	6	6	1
Celkem	1	9	41	13	16	2

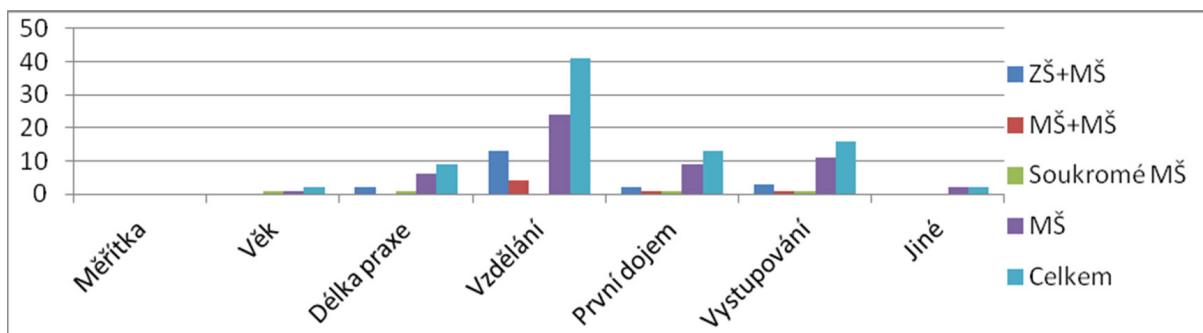


Nyní se nabízí pohled na volbu důležitosti jednotlivých kritérií při přijímání nových pedagogických pracovníků z hlediska pozice, v jaké jsou jednotlivá zařízení zapsaná v rejstříku škol a školských zařízení:

- V samostatných mateřských školách je nejdůležitějším kritériem pro přijímání nového pedagogického pracovníka vzdělání, následně pak vystupování a první dojem a též je zde zohledněna praxe, věk spolu s jinými kritérii se jako nejdůležitější objevuje pouze minimálně.
- V základních školách s mateřskými školami je nejdůležitějším kritériem pro přijímání nového pedagogického pracovníka vzdělání, následně vystupování, první dojem a praxe se objevují se stejnou důležitostí.
- V mateřských školách s mateřskými školami je opět nejdůležitějším kritériem vzdělání, následně se stejnou důležitostí vystupování a první dojem.
- V soukromých mateřských školách jsou jako nejdůležitější kritéria při přijímání nových pedagogických pracovníků shodně vystupování, první dojem, praxe i věk.

Graf č. 21 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků podle důležitosti z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

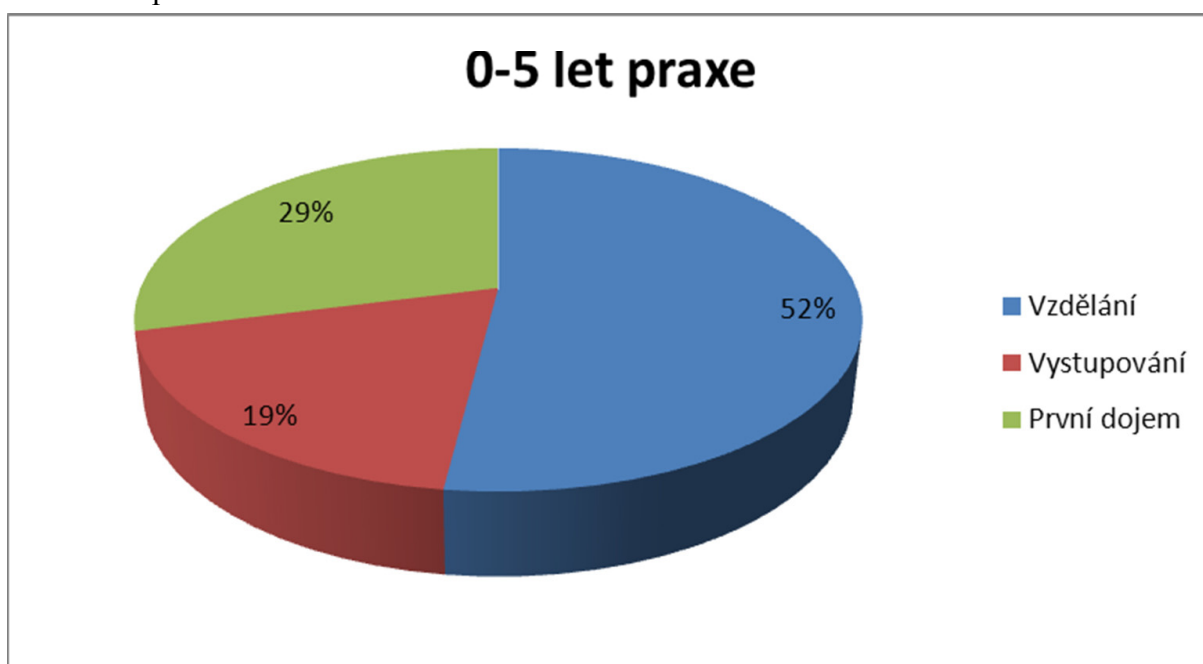
	Věk	Délka praxe	Vzdělání	První dojem	Vystupování	Jiné
ZŠ+MŠ	0	2	13	2	3	0
MŠ+MŠ	0	0	4	1	1	0
Soukromé MŠ	1	1	0	1	1	0
MŠ	1	6	24	9	11	2
Celkem	2	9	41	13	16	2



Jak je patrné z předcházejících grafů, oba pohledy ukázaly, že nejdůležitějším z kritérií při přijímání nových pedagogických pracovníků je vzdělání. Odborná kvalifikace uchazečů je daná zákonem, stejně tak i další vzdělávání pedagogických pracovníků. Dalšími kritérii podle důležitosti je podle obou pohledů vystupování a první dojem, který daný uchazeč při přijímacím pohovoru zanechá. Zde se objevuje potřeba znalosti významu prvků neverbální komunikace. Vzdělání lze prokázat písemnými doklady, ale vystupování a první dojem je na osobnosti každého z uchazečů právě v dané situaci a prostředí.

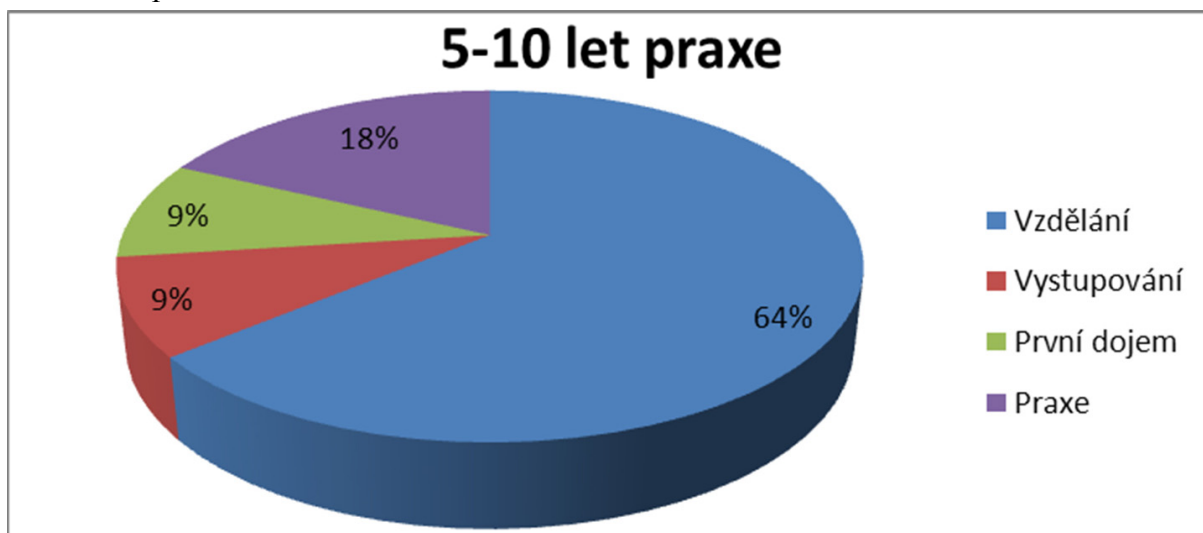
Je zajímavé podívat se na důležitost kritérií při přijímání nových pedagogických pracovníků z pohledu délky praxe ve vedoucí pozici jednotlivých ředitelů.

Graf č. 22 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 0–5 let



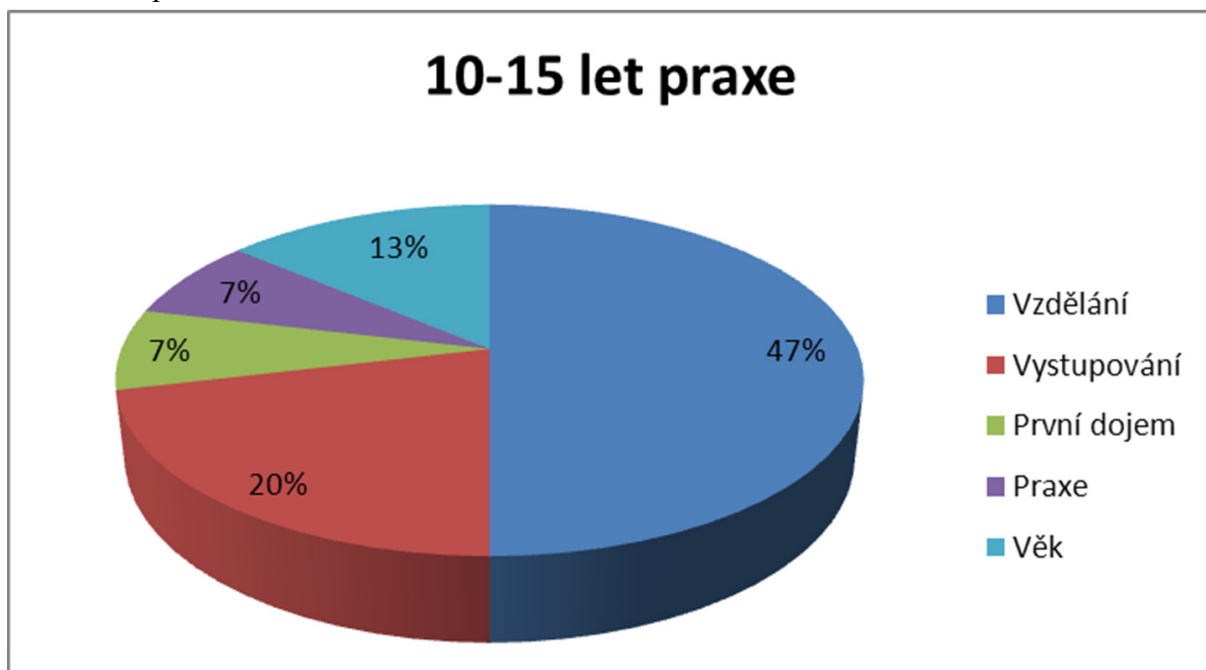
Je zřejmé, že ředitelé s praxí ve vedoucí pozici do pěti let, kladou na vzdělání velký důraz. Následně hodnotí jako důležitý první dojem a vystupování. Tito ředitelé jsou ve vedoucí pozici poměrně krátkou dobu, přesto ze zjištěných údajů vyplývá nepopiratelná shoda s řediteli s nejdelší praxí ve vedoucí pozici. Nejedná se zde o nabytou zkušenost, ale pravděpodobně o zájem při orientování se v situacích vyplývajících z pozice ředitele, jakým přijímání nových pedagogických pracovníků nepochybně je. Vůbec nekomentují důležitost praxe ani věku. Dá se předpokládat, že vzhledem k nedlouhé vlastní praxi ve vedoucí pozici, nepřikládají velkou důležitost ani praxi uchazečů. Vzdělání je tu zárukou kvalit daného uchazeče a důležité i pro získání praxe v oboru předškolní pedagogiky.

Graf č. 23 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 5–10 let



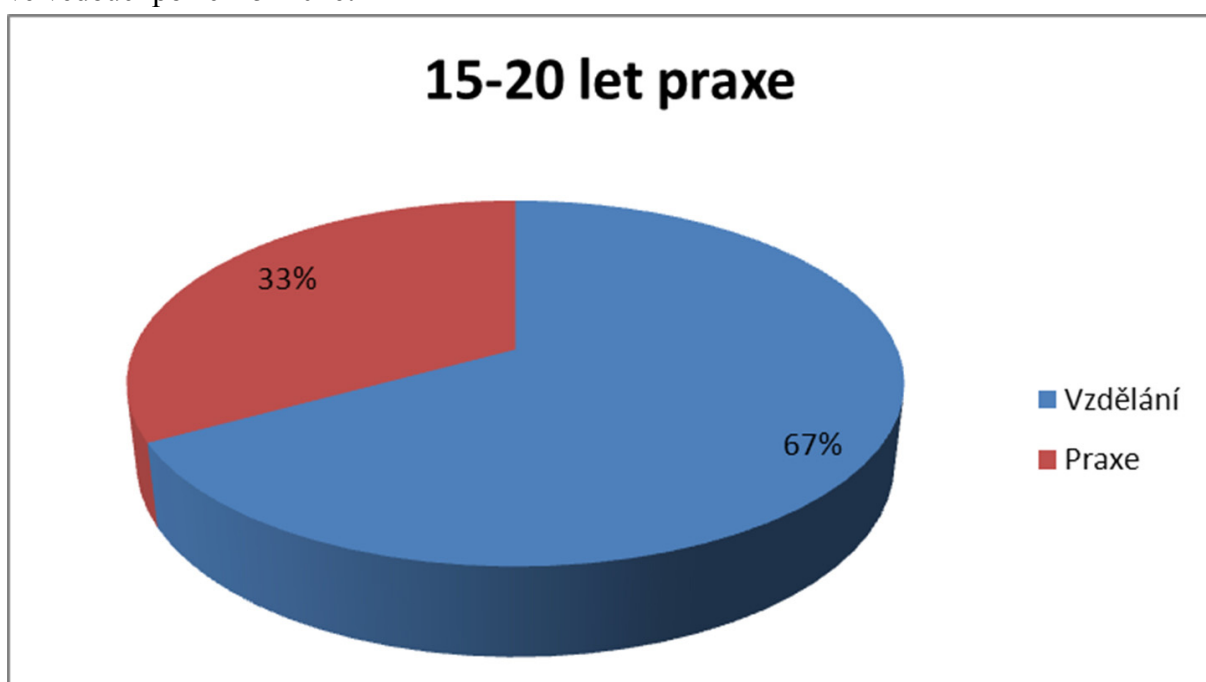
Tato skupina respondentů též volí vzdělání jako nejdůležitější kritérium při přijímání nových pedagogických pracovníků a to s velkou převahou nad ostatními kritérii. Dále je pro tyto ředitele poměrně důležitá praxe a objevuje se nevelká důležitost prvního dojmu a vystupování. Tito ředitelé již nejsou úplnými nováčky ve vedoucí pozici a je zřejmé, že pro ně jsou vzdělání a praxe jakousi zárukou správného výběru. Vystupování a první dojem v této skupině nepatří k nejdůležitějším, avšak vyloučit je také nemůžeme a je třeba se jimi zabývat. Věk se zde neobjevuje jako důležité kritérium ani v jednom případě. Je evidentní, že nejdůležitější priority s věkem nesouvisí.

Graf č. 24 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 10–15 let



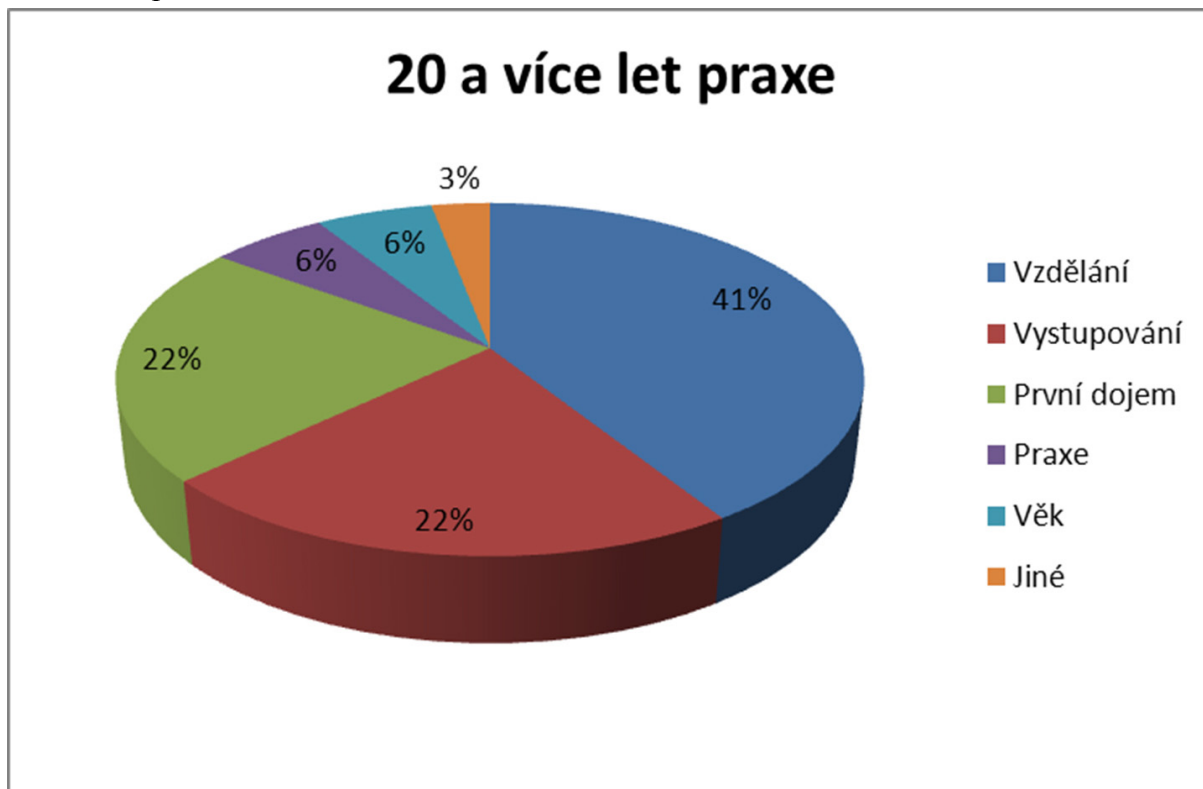
V této skupině se opět jako nejdůležitější kritérium objevuje vzdělání, poměrně velká důležitost je na vystupování a je zde zohledněn i věk uchazečů. Tito ředitelé s delší praxí ve vedoucí pozici již mohou čerpat ze zkušeností v této oblasti. Je zde možná únava z pozice délky praxe a pravděpodobně i věku.

Graf č. 25 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 15–20 let



Tato skupina je zastoupena poměrně malým počtem ředitelů. Důležitost vzdělání je zřejmá a také praxe. Další kritéria zde zohledněna nejsou a to i z důvodu malého počtu respondentů v této skupině.

Graf č. 26 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 20 let a více



Tato skupina hodnotí jako nejdůležitější vzdělání a poměrně velký důraz dává i na první dojem a vystupování. Jsou to ředitelé s nejdelší praxí ve vedoucí pozici a projevují se zde jejich získané zkušenosti z oblasti problematiky přijímání nových pedagogických pracovníků. A jako jediná ze skupin zohledňuje všechna z kritérií. K této skupině evidentně patří zájem o získávání poznatků ze všech oblastí.

V současné době je kladen velký důraz na vzdělání přijímaných pracovníků a to ve všech oblastech. Odborná kvalifikace v jednotlivých oblastech je dána zákonem. I relativně velké procentem nezaměstnanosti souvisí s důrazem kladeným na vzdělání při přijímacích řízeních. Stejně tak vypovídají i hodnoty získané od respondentů. Neméně zanedbatelné kritérium při přijímání nových pedagogických pracovníků je i vystupování a první dojem. Zde je třeba

rozšířit obzor vzdělávání do oblasti komunikace jako takové a hlavně komunikace neverbální s objasněním významu jednotlivých projevů. To jak uchazeči působí pomocí komunikace verbální i neverbální a jejich vzájemnému souladu.

Možnost Jiné, jako jedno z kritérií při přijímání nových pedagogických pracovníků volila jen malá část ze všech respondentů, ale je velmi zajímavé, jaká hlediska se zde objevila:

- Způsob práce s dětmi.
- Ochota neplnit pouze své povinnosti.
- Pracovat dle potřeby (i navíc).
- Účast na mimoškolních akcích.
- Hodnocení předchozího zaměstnavatele.
- Doporučení, reference.
- Specializace pedagogického pracovníka.
- Zohledněné potřeby školy.
- Pohovor.
- Návštěva dětí na třídě.
- Celkový zájem o práci.
- Rozsah zájmových schopností.
- Možnost využití zájmových schopností pedagogického pracovníka pro školu.
- Víra.

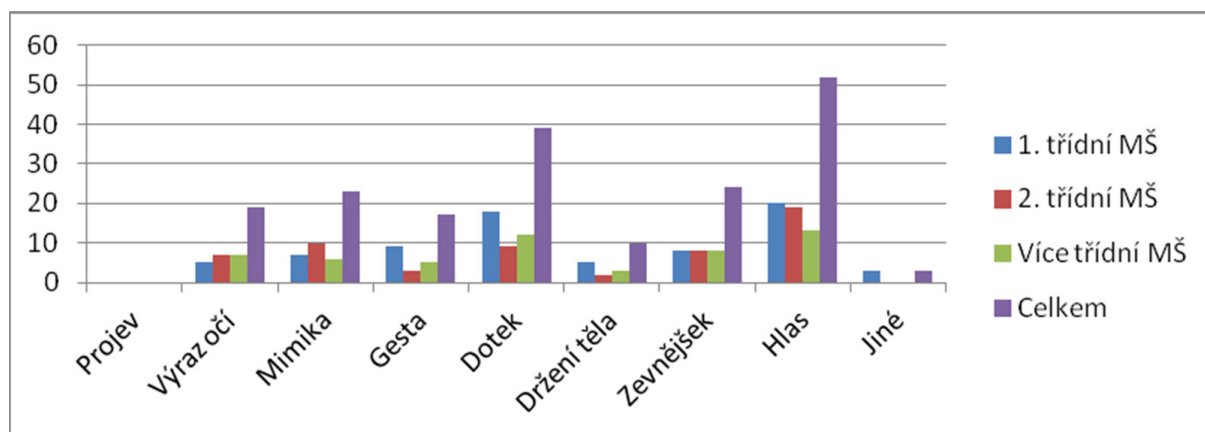
(Toto kritérium se jako nejdůležitější objevilo v soukromé křesťanské mateřské škole.)

4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace

Důležitost prvků neverbální komunikace z pohledu počtu tříd na zařízení. Každý z ředitelů zařízení nabízejících předškolní vzdělávání měl možnost volit tolik prvků neverbální komunikace, kolik jich považoval za důležité.

Graf č. 27 Prvky neverbální komunikace a jejich důležitost podle počtu tříd na zařízení

	Výraz očí	Mimika	Gesta	Dotek	Držení těla	Zevnějšek	Hlas	Jiné
1. třídní MŠ	5	7	9	18	5	8	20	3
2. třídní MŠ	7	10	3	9	2	8	19	0
Více třídní MŠ	7	6	5	12	3	8	13	0
Celkem	19	23	17	39	10	24	52	3

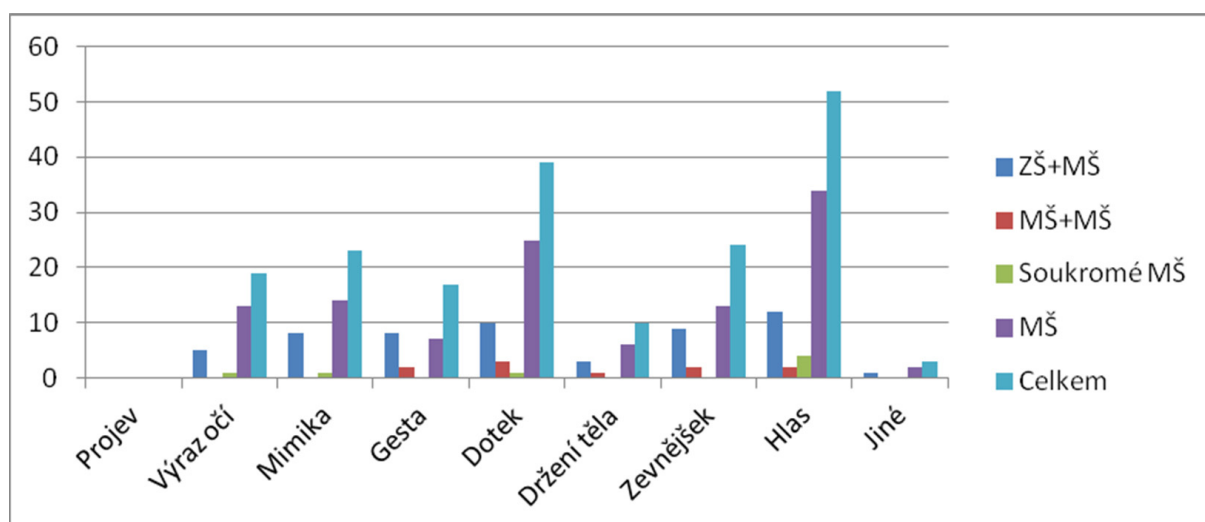


Jako nejdůležitější projevy neverbální komunikace byly ve všech typech zařízení voleny hlas a dotek, což velmi úzce souvisí s profesí, pro kterou jsou uchazeči vybíráni. Nejmenší důležitost je ve všech typech zařízení přikládána držení těla, což opět souvisí s danou profesí.

Důležitost prvků neverbální komunikace z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení.

Graf č. 28 Prvky neverbální komunikace a jejich důležitost podle zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

	Výraz očí	Mimika	Gesta	Dotek	Držení těla	Zevnějšek	Hlas	Jiné
ZŠ+MŠ	5	8	8	10	3	9	12	1
MŠ+MŠ	0	0	2	3	1	2	2	0
Soukromé MŠ	1	1	0	1	0	0	4	0
MŠ	13	14	7	25	6	13	34	2
Celkem	19	23	17	39	10	24	52	3



I z tohoto pohledu jsou jako nejdůležitější prvky voleny hlas a dotek a jako nejméně důležité držení těla. Z tohoto zjištění vyplývá, že důležitost prvků neverbální komunikace nezávisí na počtu tříd na jednotlivých zařízeních, ani na druhu zařízení. Dá se předpokládat, že požadavky na osobnostní rysy uchazečů sjednotit pro všechna zařízení nabízející předškolní vzdělávání.

Důležitost prvků neverbální komunikace z pohledu vedoucích pracovníků v předškolním vzdělávání. Každý z ředitelů měl možnost volit tolik prvků, kolik jich považoval za důležité. Většina z nich volila více než jeden prvek.

Podle preference důležitosti jednotlivých prvků neverbální komunikace s možností volby více prvků, jsou tyto prvky řazeny v tomto pořadí:

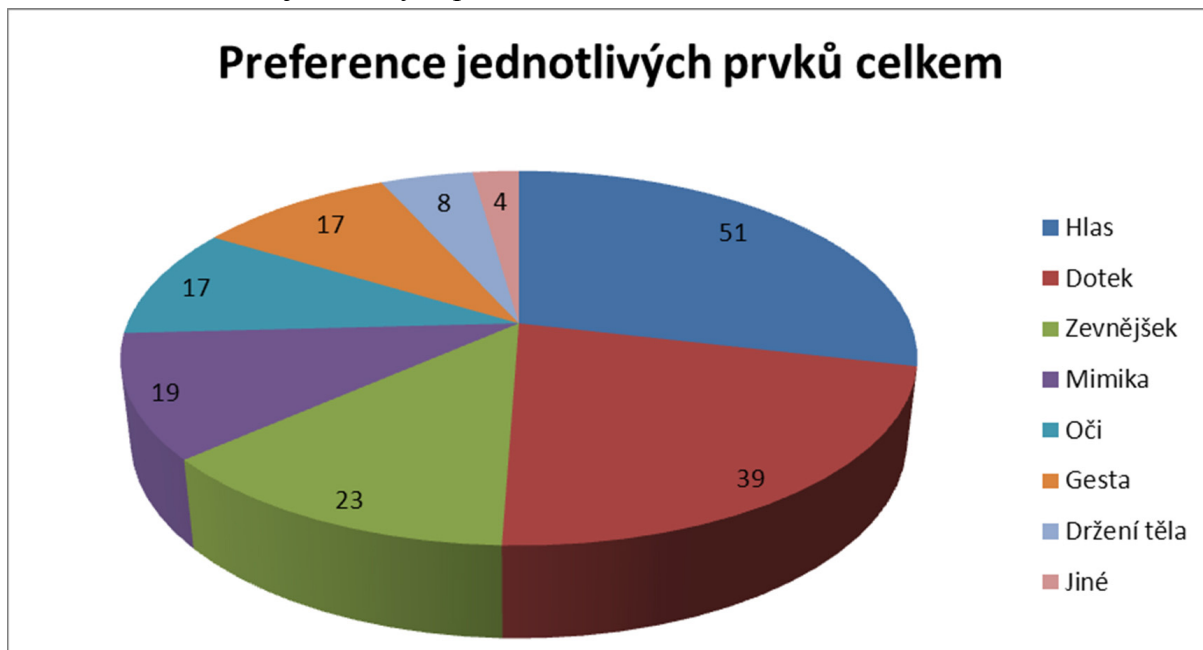
- 1) Hlas je volen jako nejdůležitější prvek neverbální komunikace při přijímání nových pedagogických pracovníků. Což odpovídá požadavkům na pedagogického pracovníka v této oblasti.
- 2) Dotek, v podobě podání ruky, je podle respondentů další z prvků neverbální komunikace při přijímání nových pedagogických pracovníků podle jejich důležitosti. Je to jeden z prvních prvků neverbální komunikace, se kterým se ředitelé setkávají vůbec.

- 3) Zevnějšek je dalším prvkem neverbální komunikace voleného podle jeho důležitosti při přijímání nových pedagogických pracovníků. Jako takový je prvním prvkem neverbální komunikace, který je vidět, ještě než daný uchazeč promluví a představí se.
- 4) Mimika je dalším prvkem neverbální komunikace podle důležitosti při přijímání nových pedagogických pracovníků. Mimika je většinou zastoupena úsměvem.
- 5) Oči se nachází velmi blízko předcházejícího projevu neverbální komunikace prezentujícího emoce a doplňují ho, proto se na žebříčku důležitosti prvků neverbální komunikace nachází velmi blízko.
- 6) Gesta jsou stejně důležitým prvkem neverbální komunikace. Jako taková bývají doplňujícím a velmi důležitým projevem verbální komunikace.
- 7) Držení těla je z velké části fyziologickou záležitostí. Také proto je hodnocen jako jeden z nejméně důležitých prvků neverbální komunikace.
- 8) Jiné prvky neverbální komunikace se podle hodnocení respondentů nejeví jako velmi důležité.

Tabulka č. 3 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace

Preference Celkem	Počet
Hlas	51
Dotek	39
Zevnějšek	23
Mimika	19
Oči	17
Gesta	17
Držení těla	8
Jiné	4

Graf č. 29 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace



Důležitost prvků neverbální komunikace při přijímání nových pedagogických pracovníků z pohledu délky praxe ředitelů ve vedoucí pozici:

a) Ředitelé ve vedoucí pozici do pěti let volí prvky neverbální komunikace podle důležitosti při přijímání nových pedagogických pracovníků v tomto pořadí: Hlas, Dotek, Oči, Zevnějšek a Gesta, Mimika, Držení těla, Jiné.

Tabulka č. 4 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 0–5 let

Vedoucí na pozici do 5 let	Počet
Hlas	11
Dotek	10
Oči	7
Zevnějšek	6
Gesta	6
Mimika	5
Držení těla	2
Jiné	1

b) Ředitelé ve vedoucí pozici 5-10 let volí prvky neverbální komunikace podle důležitosti při přijímání nových pedagogických pracovníků v tomto pořadí: Hlas, Dotek, Gesta, Zevnějšek a Mimika, Držení těla a Jiné, Oči.

Tabulka č. 5 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 5–10 let

Vedoucí na pozici 5–10 let	Počet
Hlas	8
Dotek	5
Gesta	4
Zevnějšek	3
Mimika	3
Držení těla	2
Jiné	2
Oči	0

c) Ředitelé ve vedoucí pozici 10–15 let volí prvky neverbální komunikace podle důležitosti při přijímání nových pedagogických pracovníků v tomto pořadí: Hlas a Dotek, Mimika a Zevnějšek, Oči a Držení těla, Gesta a Jiné.

Tabulka č. 6 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 10–15 let

Vedoucí na pozici 10–15 let	Počet
Hlas	6
Dotek	6
Mimika	4
Zevnějšek	4
Oči	3
Držení těla	3
Gesta	1
Jiné	1

d) Ředitelé ve vedoucí pozici 15–20 let volí prvky neverbální komunikace podle důležitosti při přijímání nových pedagogických pracovníků v tomto pořadí: Gesta, Hlas a Mimika a Zevnějšek, Oči a dotek, Držení těla a Jiné.

Tabulka č. 7 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 15–20 let

Vedoucí na pozici 15–20 let	Počet
Gesta	3
Hlas	2
Mimika	2
Zevnějšek	2
Oči	1
Dotek	1
Držení těla	0
Jiné	0

e) Ředitelé ve vedoucí pozici 20 a více let volí prvky neverbální komunikace podle důležitosti při přijímání pedagogických pracovníků v tomto pořadí: Hlas, Dotek, Zevnějšek, Oči, Mimika, Gesta, Držení těla, Jiné.

Tabulka č. 8 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 20 a více let

Vedoucí na pozici 20 a více let	Počet
Hlas	24
Dotek	17
Zevnějšek	8
Oči	6
Mimika	5
Gesta	3
Držení těla	1
Jiné	0

Dále je zajímavý pohled na počet volených důležitých prvků neverbální komunikace u jednotlivých skupin pracovníků ve vedoucí pozici podle délky praxe:

U pracovníků ve vedoucí pozici 0–5 let:

1 prvek neverbální komunikace byl zvolen 12x, 2 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 5x, 3 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 5x, 4 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 1x, 5 prvků neverbální komunikace bylo zvoleno 2x

U pracovníků ve vedoucí pozici 5–10 let:

1 prvek neverbální komunikace byl zvolen 6x, 2 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 2x, 3 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 1x, 4 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 2x, 5 prvků neverbální komunikace bylo zvoleno 1x

U pracovníků ve vedoucí pozici 10–15 let:

1 prvek neverbální komunikace byl zvolen 10x, 2 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 3x, 3 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 1x, 4 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 2x

U pracovníků ve vedoucí pozici 15–20 let:

1 prvek neverbální komunikace byl zvolen 2x, 2 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 2x, 3 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 0x, 4 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 1x

U pracovníků ve vedoucí pozici 20 a více let:

1 prvek neverbální komunikace byl zvolen 26x, 2 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 6x, 3 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 4x, 4 prvky neverbální komunikace byly zvoleny 4x, 5 prvků neverbální komunikace bylo zvoleno 2x

Převážná část respondentů se zaměřuje pouze na jeden konkrétní prvek z projevů neverbální komunikace. Z toho vyplývá, že počet zvolených prvků není závislý na délce praxe ve vedoucí pozici. Též je třeba se zamyslet, zda vnímání prvků neverbální komunikace pouze jednotlivě je skutečně vypovídající. Je třeba vnímat jednotlivé prvky v souvislostech s dalšími prvky jako vypovídající celek.

4.1.5 První dojem a správnost prvního úsudku

Dotazovaní respondenti měli zhodnotit důležitost prvního dojmu jednotlivých uchazečů při přijímání nových pedagogických pracovníků. Kromě dvou z dotazovaných respondentů všichni odpověděli kladně. Z toho vyplývá, že neverbální komunikace je důležitou součástí při přijímacím řízení a nejen při něm.

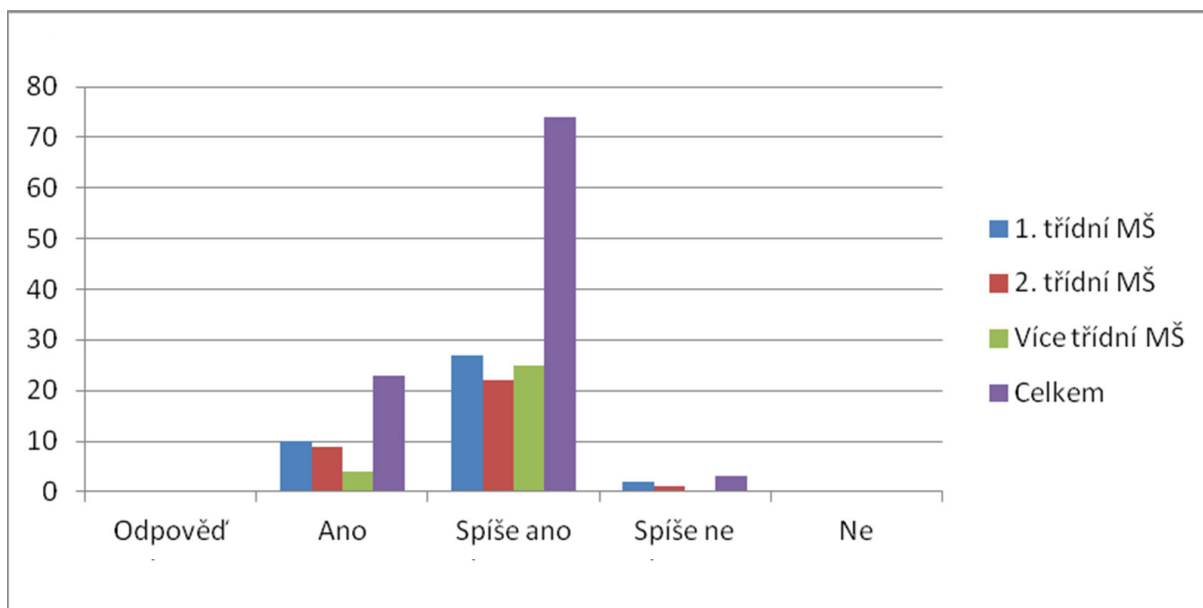
Následné potvrzení správnosti prvního úsudku je též ve většině případů hodnoceno v kladné rovině.

Správnost prvního úsudku z pohledu počtu tříd na zařízení:

- a) V jednotřídních mateřských školách jsou v záporné rovině pouze dvě odpovědi.
- b) Ve dvoutřídních mateřských školách je v záporné rovině pouze jedna z odpovědí.
- c) Ve více třídních mateřských školách není v záporné rovině ani jedna odpověď.

Graf č. 30 Správnost prvního úsudku z pohledu počtu tříd na zařízení

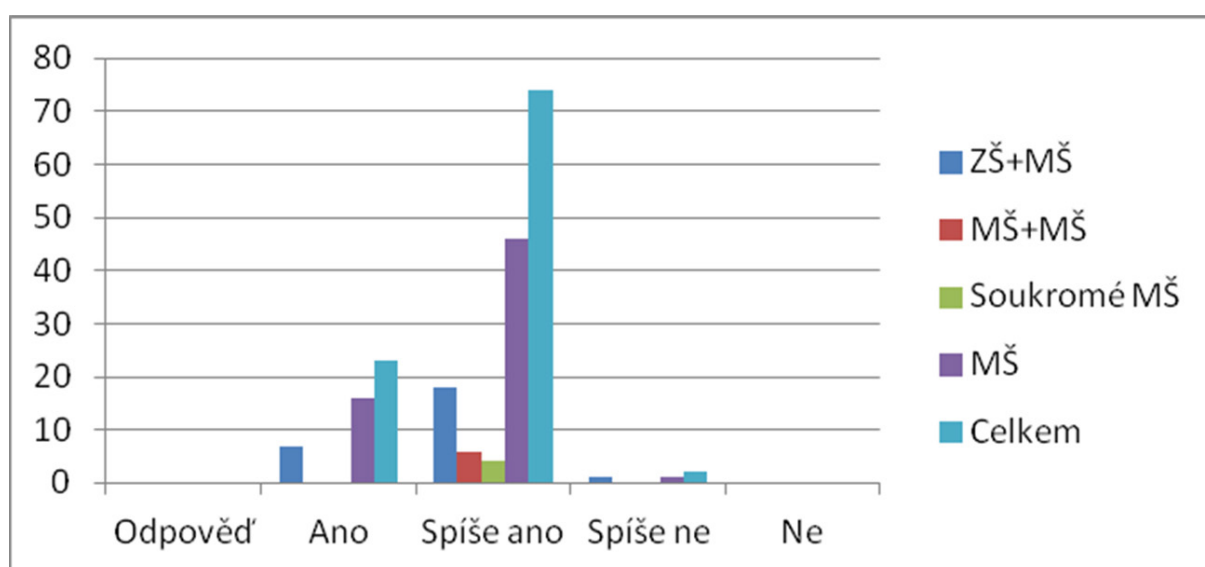
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1. třídní MŠ	10	27	2	0
2. třídní MŠ	9	22	1	0
Více třídní MŠ	4	25	0	0
Celkem	23	74	3	0



Bez ohledu na počet tříd na zařízení, téměř všechny odpovědi se pohybují v kladné rovině. Negativních odpovědi bylo minimum a silný zápor se nevyskytl vůbec.

Graf č. 31 Správnost prvního úsudku z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
ZŠ+MŠ	7	18	1	0
MŠ+MŠ	0	6	0	0
Soukromé MŠ	0	4	0	0
MŠ	16	46	1	0
Celkem	23	74	2	0



Opět bez ohledu na typ zařízení se téměř všechny odpovědi pohybují v kladné poloze. Negativních odpovědí se objevuje minimum a silný zápor se zde nevyskytuje.

Z obou těchto zjištění vyplývá, že ředitelé zařízení nabízejících předškolní vzdělávání hodnotí první dojem, který daný uchazeč zanechá. K tomuto hodnocení je důležitý instinkt, ale ne každý může svému instinktu plně důvěřovat.

4.1.6 Neverbální komunikace, školení, rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků)

Z odpovědí na otázku, zda ředitelé absolvovali seminář či školení na téma neverbální komunikace, vyplývá, že téměř polovina dotazovaných respondentů nemá v této oblasti mnoho zkušeností.

Nabídka seminářů a školení není v této oblasti dostatečně doladěna a schází i zaměření na konkrétní potřeby související s konkrétními situacemi.

S tím souvisí i zjištěný fakt, že kromě tří z dotazovaných respondentů, by všichni uvítali a využili rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) při přijímání nových pedagogických pracovníků.

4.2 Vyhodnocení interview

Podle kritérií, která vyplynula z předchozích dotazníků, bylo vybráno pět respondentů pro podrobnější interview. Kritéria výběru vycházejících z dotazníků:

- 1) Délka praxe ve vedoucí pozici dvacet a více let.
- 2) Přijetí nového pedagogického pracovníka během posledních dvou let.
- 3) Nejdůležitějším kritériem při přijímání nových pedagogických pracovníků je vzdělání a nejméně důležitým je věk uchazečů.

Byli osloveni zástupci všech typů zařízení:

- 1) Ředitel jednotřídní mateřské školy.
- 2) Ředitel dvoutřídní mateřské školy.
- 3) Ředitel více třídní mateřské školy.
- 4) Ředitel základní a mateřské školy.
- 5) Ředitel soukromé mateřské školy.

Všem osloveným ředitelům byly položeny tyto otázky:

1) Jakým způsobem probíhá přijímání nových pedagogických pracovníků na vaší škole?

a) Máte stanovená pevná pravidla pro přijímání pedagogických pracovníků?

Ani na jednom z těchto zařízení nemají pevně daná kritéria pro přijímání nových pedagogických pracovníků. Každý z těchto ředitelů volí strukturovaný rozhovor, který je aktuální podle jednotlivých uchazečů. Všech pět respondentů sleduje bezděčný kontakt uchazečů s dětmi a dva z oslovených ředitelů v případě potřeby vyžadují i ukázkovou hodinu s dětmi.

b) Kolik interních i externích pracovníků se většinou zúčastňuje přijímání pedagogických pracovníků?

Všichni oslovení ředitelé přijímají nové pedagogické pracovníky sami. Také zjišťují názory dalších pracovníků na daném zařízení, což znamená, že je tady velmi důležitá neverbální komunikace i s vysvětlením významu jednotlivých prvků.

c) Jaký časový prostor připadá na jednoho uchazeče?

Časový prostor připadající na jednoho uchazeče vyplývá z velikosti daného zařízení a zda je volena ukázková hodina. Bývá většinou odhadnut na půl hodiny.

2) Jakou dobu obvykle potřebujete k vyhodnocení přijímacího řízení?

K vyhodnocení přijímacího řízení potřebují oslovení ředitelé tři dny až týden. V tomto časovém prostoru dochází k prozkoumání poznámek o uchazečích, k oslovení jednotlivých pracovníků daných zařízení, zjištění jejich názoru a postřehů týkajících se jednotlivých uchazečů, ke konfrontaci a usazení všech postřehů. Dále dochází k vylučovací metodě volby mezi jednotlivými uchazeči. Kam patří: špatný první dojem, úvodní projev, rychlé změny v chování, zaskočení reakcí. Jako další hledisko výběru jsou doporučení, specializace, rodinné zázemí, mobilita...

3) Ovlivňují vaše rozhodnutí i projevy neverbální komunikace?

Všechny respondenty vždy ovlivňují projevy neverbální komunikace. Verbální komunikací lze sdělit mnoho, ale tělo mnohdy reaguje jinak, není s řečí v souladu a tento nesoulad je vnímán,

i když ho zatím nelze vysvětlit z důvodu nedostatečné znalosti neverbální komunikace a významu jednotlivých prvků.

4) Přiřaďte číslo 1-9 k prvkům neverbální komunikace podle důležitosti, kterou jim přiřadíte: oči, tvář, gesta, dotek, postoj, pohyb, vzhled, hlas, vůně

Mezi nejdůležitější projevy neverbální komunikace podle oslovených respondentů patří: hlas, tvář, gesta, oči – tyto prvky jsou na předních místech u všech dotázaných.

5) Uvítali byste rukověť vypovídající o nejdůležitějších prvcích neverbální komunikace jako pomocníka při přijímacím pohovoru?

Rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) jako pomocníka při přijímacím pohovoru by uvítali všichni z respondentů. Práci s ním si představují jako přípravu na přijímací pohovor. Pročtení projevů, které je dobré sledovat. Následně po přijímacím pohovoru jako zhodnocení postřehů, ujistění se ve vnímání jednotlivých postřehů a jejich případné vysvětlení.

V rámci dotazníků a interview došlo ke zjištění shodných informací. Dotazovaní respondenti se otázkou neverbální komunikace zabývají a pokládají ji za důležitou. Rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) jako pomocníka při přijímacím pohovoru by uvítali téměř všichni dotazovaní respondenti.

Po zhodnocení dotazníkového šetření a osobních interview můžeme zodpovědět položené výzkumné otázky:

1) Zná ředitel školy základní projevy neverbální komunikace a jejich význam?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina ředitelů zařízení nabízejících předškolní vzdělávání již absolvovala seminář nebo školení týkající se neverbální

komunikace. Téměř všichni ředitelé vědomě či podvědomě hodnotí první dojem, jaký jednotliví uchazeči zanechali.

2) Klade ředitel školy důraz na neverbální komunikaci při přijímání pedagogických pracovníků?

Poměrně velká část dotázaných respondentů mezi důležitá kritéria při přijímání nových pedagogických pracovníků řadí vystupování a první dojem, přičemž největší důraz je kladen na vzdělání uchazečů.

3) Usnadnila by rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) řediteli školy přijímání pedagogických pracovníků?

Rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) vznikla právě na základě dotazníkového šetření, osobních interview a velkého zájmu dotázaných respondentů

5 RUKOVĚŤ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE (POMŮCKA PŘI PŘIJÍMÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ)

Znalost a porozumění neverbální komunikaci může být významným pomocníkem při rozhodování o přijetí či nepřijetí jednotlivých uchazečů.

Na základě zájmu dotazovaných respondentů vznikla tato rukověť neverbální komunikace (pomůcka při přijímání pedagogických pracovníků) 7 nejdůležitějších prvků neverbální komunikace při přijímání nových pedagogických pracovníků podle důležitosti, jaká jim byla přikládána v dotazníkových šetřeních a uskutečněných osobních interview.

Než se přistoupí k hodnocení prvků neverbální komunikace, je třeba si uvědomit, že některé z těchto prvků jsou dané geneticky nebo momentální indispozicí daného jedince a nesouvisí proto s jejich osobnostními rysy. Na základě této skutečnosti je třeba je i hodnotit.

1) Hlas

Je třeba se na hlas zaměřit jako na jeden z nejdůležitějších prvků neverbální komunikace.¹⁴

V hlasovém projevu je podle L. M. Garfielda dobré sledovat:

a) Tón hlasu – vyjadřuje emoce

- *Jemné medové zabarvení hlasu* – radost, živý zájem
- *Vysoké polohy hlasu* – nejistota
- *Dunivý hlas* – člověk, který něco skrývá
- *Skřípavé podtóny v hlase* – stres (pozor, nezaměňovat s hlasem kuřáka)
- „*fňukání*“ – nespokojenost, bezradnost

b) Hlasitost – ovlivňuje osobní prostor komunikujících jedinců

- *Živý, zvukný hlas* – důvěra v sebe sama
- *Slabý hlas* – stydlivost, nedostatek energie a chutě k životu

c) Rychlost – má vliv na pozornost posluchačů

- *Pomalejší projev* – smutek
- *Nadměrná pomalost projevu* – opatrnost, nejistota
- *Nadměrná rychlost projevu* – nervozita, snaha zalíbit se
- *Úsečnost* – odměřenost, netrpělivost

d) Dynamika – vzbuzuje zájem posluchačů

- *Monotónnost nebo hysterie v hlase* – strach, úzkost
- *Dramatičnost projevu* – schopnost zaujmout, hravost (pozor na ovlivňování)
- *Optimisticky naladěný hlas* – přirozenost, radost ze života

¹⁴ GARFIELD, Laeh Maggie. *Léčení zvukem*.

1. vyd. Praha: Talpress, 1997. 213 s. ISBN 80-7197-091-3.

e) Barva – je geneticky daná každému jedinci

2) Dotek

Dotek je při přijímání nových pedagogických pracovníků prezentován podáním ruky.

Je dobré sledovat způsoby podání ruky:

a) Intenzita stisku:

- *Malá intenzita stisku* – malá sebedůvěra, nejistota
- *Velká intenzita stisku* – velké sebevědomí, agrese až dominance

b) Poloha dlaně:

- *Dlaň dolů* – dominantní jedinec
- *Dlaň nahoru* – submisivní jedinec
- *Dlaně rovně* – jedinec s rovným přístupem

c) Uchopení obouruč:

- snaha o převzetí kontroly nad situací

d) Místo uchopení na paži:

- Čím výše na paži, tím větší snaha o navození intimity, důvěrnosti

e) Délka podání ruky:

- *Krátké, rychlé podání ruky* – projev nejistoty
- *Dlouhé podání ruky* – snaha převzít kontrolu, přesvědčit

3) Zevnějšek

Je první z vjemů, které podvědomě hodnotíme hned při vstupu každého jedince.

Co je dobré na zevnějšku sledovat:

a) Fyzické proporce jedince – jsou dané geneticky

b) Úprava zevnějšku:

– *Jako celku* – pečlivost, systematičnost

– *Úprava vlasů, nehtů* – důraz kladený na detail, podléhání módním trendům

c) Používání šperků, doplňků, líčení, tetování:

– Posilování sebevědomí zviditelněním, snaha o upoutání či odvedení pozornosti

d) Vůně:

– *Hygiena* (pozor na nevhodnou nebo přehnanou volbu deodorantů)

– *Zdravotní stav*

– *Složení stravy*

– *Činnost související s prací, sportem nebo s koníčkem*

– *Z části geneticky daná*

4) Mimika

V této oblasti je typickým projevem úsměv spolu s polohami hlavy.

Proto je vhodné zaměřit se na typy úsměvů a poloh hlavy:

a) Úsměv:

- *Svěšené koutky* – nespokojenost
- *Sevřené rty* – nesouhlas, neochota
- *Pokřivený úsměv* – jízlivost až sarkasmus
- *Úsměv s pohledem stranou* – snaha o získání přízně

b) Polohy hlavy:

- *Hlava vztyčená* – neohroženost, nadřazenost
- *Hlava mírně skloněná ke straně* – podřízenost
- *Hlava skloněná dolů* – zaujímání odmítavého stanoviska
- *Hlava mezi rameny* – podřizování se v dané situaci, omluva

5) Oči

Vycházejí z mimiky obličeje a jsou výrazným rysem každého jedince.

Je dobré zaměřit se na tyto pohledy:

- *Zvednuté obočí* – překvapení
- *Snížené obočí* – dominance až agresivita
- *Doširoka otevřené oči* – údiv až naivita
- *Pohled stranou* – spolu se zvednutým obočím zájem, se staženým obočím nejistota až nepřátelství
- *Prodloužené mrkání* – nervozita, frekvence mrkání se zvyšuje při lhaní
- *Těkavý pohled* – daný jedinec se nachází v nepříjemné situaci

6) Gesta

Dávají důraz komunikaci a usnadňují schopnost zapamatovat si.

Co je zajímavé na gestech hodnotit:

- *Zkřížené paže* – negativní pocity, ohrožení, nejistota
- *Nápodoba objetí* – chybí sebedůvěra
- *Dlaň v dlani* – zranitelnost
- *Ruce v kapsách* – nadřazenost až agresivita
- *Ruce zaklesnuté do sebe* – rezervovanost až negace, čím výše jsou ruce zaklesnuté, tím horší jednání s daným jedincem je
- *Stříška* – míra sebevědomí: zvýšená stříška – sdělování, snížená stříška – naslouchání
- *Ruce za zády* – nadřazenost, sebejistota
- *Ruce pod bradou* – snaha o upoutání pozornosti
- *Hlava v dlaních* – ztráta zájmu, nuda
- *Ruka na tváři* – předstíraný zájem
- *Hlazení brady* – rozhodování
- *Škrábání ve vlasech* – zapomnětlivost, rozpačitost

7) Držení těla

Pojem držení těla zahrnuje postoj, způsob sezení nebo prostor, který dáváme.

Co můžeme sledovat na postoji, způsobu sezení a zaujímaném prostoru:

a) Postoj:

- *Postoj v pozoru* – neutrální, vyčkávací rozpoložení jedince
- *Postoj s nohama od sebe* – otevřenost, dominance
- *Postoj s nakročenou nohou* – špička nohy ukazuje směr zájmu jedince
- *Překřížené nohy* – uzavřenost, podřízenost, obrana

b) Způsoby sezení:

- *Noha přehozená přes druhou* – uzavřenost, neochota spolupracovat
- *Nohy překřížené, představující č. 4* – hádavý, soutěživý postoj jedince
- *Nohy zkřížené v kotnících* – nervozita, obavy
- *Nohy propletené* – ostýchavost
- *Ruce za hlavou při sedu* – sebejistota

c) Prostor:

- *Intimní prostor 15–45 cm* – pouze pro nejbližší (nutno jej respektovat)
- *Osobní prostor 46–120 cm* – pro společenské události, přátelská setkání
- *Společenský prostor 1,2–3,6 m* – pro společnost cizích lidí
- *Veřejný prostor 3,6 m a více* – pro větší skupinu lidí

6 ZÁVĚR

Znalost prvků neverbální komunikace se stává silným pomocníkem při získávání informací o lidech díky signálům, které k nám vysílají. Zároveň jsme my sami schopni kontrolovat signály, které vysíláme my k nim.

Jednotlivé prvky neverbální komunikace nabízejí velké množství variant, které v řeči těla přicházejí v úvahu, jde o to, že se tyto prvky spojují na vědomé i nevědomé úrovni a málokdy se vyskytují samostatně, ale spojují se v komplexní celky.

Tématem této práce je neverbální komunikace jako jedno z kritérií při přijímání pedagogických pracovníků.

Vzhledem ke zvyšujícím se požadavkům na pedagogické pracovníky v předškolním vzdělávání, zejména pak v oblasti odpovídající odborné kvalifikace, se dá předpokládat, že přijímání nových pedagogických pracovníků je a bude stále velmi aktuální. Také stále trvající vysoký počet uchazečů o předškolní vzdělávání tomuto závěru nasvědčuje.

Proto je i téma této práce aktuální a je velkým přínosem pro oblast školského managementu.

Cílem této práce je zjistit které projevy neverbální komunikace ředitelky mateřských škol preferují při přijímání pedagogických pracovníků. Dílčími cíly pak popsat jednotlivé projevy neverbální komunikace, vymezit konkrétní projevy neverbální komunikace pro další zkoumání, stanovit formu a způsob získání relevantních informací pro vlastní analýzu – import těchto dat, analyzovat data a určit vhodné modely identifikace neverbálních projevů uchazečů pro potřeby školského managementu.

Po zhodnocení dotazníkového šetření a osobních interview byly stanoveny a podle důležitosti z pohledu ředitelů zařízení nabízejících předškolní vzdělávání seřazeny prvky neverbální komunikace. Výsledkem tohoto zhodnocení je vznik rukověti neverbální komunikace (pomůcky při přijímání pedagogických pracovníků) pro ředitele zařízení nabízejících předškolní vzdělávání, ve kterém jsou vysvětleny nejdůležitější prvky neverbální komunikace.

Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětikrát větší!¹⁵

¹⁵ **VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace.***

1. vyd. Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2. str. 64

SEZNAM LITERATURY

GARFIELD, Laeh Maggie. *Léčení zvukem.*

1. vyd. Praha: Talpress, 1997. 213 s. ISBN 80-7197-091-3.

HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející.*

1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2453-9.

PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla.*

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7.

PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět.*

1. vyd. Praha: Grada, 2008. 176 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2706-6.

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: e-learningový kurz [CD-ROM].*

Praha: Computer Press, ©2007. Požadavky na systém z dostupných pramenů nelze zjistit.

TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat.*

1. vyd. Praha: Grada, 2002. 164 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0304-1.

VALENTA, Josef. *Manuál k tréninku řeči lidského těla: (didaktika neverbální komunikace).*

1. vyd. Kladno: AISIS, 2004. 259 s. ISBN 80-239-2575-X.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace.*

1. vyd. Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

SEZNAM PŘÍLOH

DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU.....	85
INTERVIEW.....	87
GRAFY A TABULKY	88
OBRÁZKY	109
SEZNAM CITACÍ	118

DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU

1) Jako ředitel/ka zařízení s předškolní výchovně vzdělávací činností mám praxi:

0–5 let ☐ 5–10let ☐ 10–15let ☐ 15–20 let ☐ 20 a více let ☐

2) Za dobu svého působení v této pozici jsem přijal/a nového pedagogického pracovníka:

ano ☐ ne ☐

3) Pokud na otázku číslo 2 odpovíte ano, bylo to:

před 0–2 roky ☐ před 2–5roky ☐ před více než 5 roky ☐

4) Při přijímání pedagogických pracovníků v našem zařízení je obvykle více hodnotitelů:

ano ☐ ne ☐

5) Máme jasně daná kritéria pro přijímání pedagogických pracovníků

ano ☐ ne ☐

6) Čemu přikládáte největší váhu při přijímání pedagogických pracovníků? Přiřaďte čísla

1–5 (1–6, pokud volíte Jiné) přičemž 1 je nejdůležitější.

věk ☐

délka praxe ☐

vzdělání ☐

první dojem ☐

vystupování ☐

jiné ☐

7) Vyberte z jednotlivých projevů neverbální komunikace ten, který je z vašeho pohledu nejvýraznější

výraz očí ☐

mimika ☐

gesta ☐

dotek (podání ruky) ☐

držení těla ☐

úprava zevnějšku ☐

hlas – barva, tón, síla ☐

jiné ☐

8) Potvrdila se vám následně správnost vašeho prvního úsudku?

ano ☐

spíše ano ☐

spíše ne ☐

ne ☐

9) Myslíte si, že projevy neverbální komunikace vypovídají hodně o daném jedinci?

ano ☐

ne ☐

10) Absolvoval/a jste školení, seminář o projevech neverbální komunikace?

ano ☐

ne ☐

11) Využil/a byste manuál s vysvětlením významu nejdůležitějších prvků neverbální komunikace při přijímání pedagogických pracovníků ve vašem zařízení?

ano ☐

ne ☐

INTERVIEW

1. Jakým způsobem probíhá přijímání nových pedagogických pracovníků na vaší škole?

- a) Máte stanovená pevná pravidla pro přijímání pedagogických pracovníků?*
- b) Kolik interních i externích pracovníků se většinou zúčastňuje přijímání pedagogických pracovníků?*
- c) Jaký časový prostor připadá na jednoho uchazeče?*

2. Jakou dobu obvykle potřebujete k vyhodnocení přijímacího řízení?

3. Ovlivňují vaše rozhodnutí i projevy neverbální komunikace?

4. Přiřaďte číslo 1–9 k prvkům neverbální komunikace podle důležitosti, kterou jim přikládáte:

Hlas

Tvář

Oči

Gesta

Vůně

Vzhled

Postoj

Pohyb

Dotek

5. Uvítali byste manuál o nejdůležitějších prvcích neverbální komunikace jako pomocníka při přijímacím pohovoru?

GRAFY A TABULKY

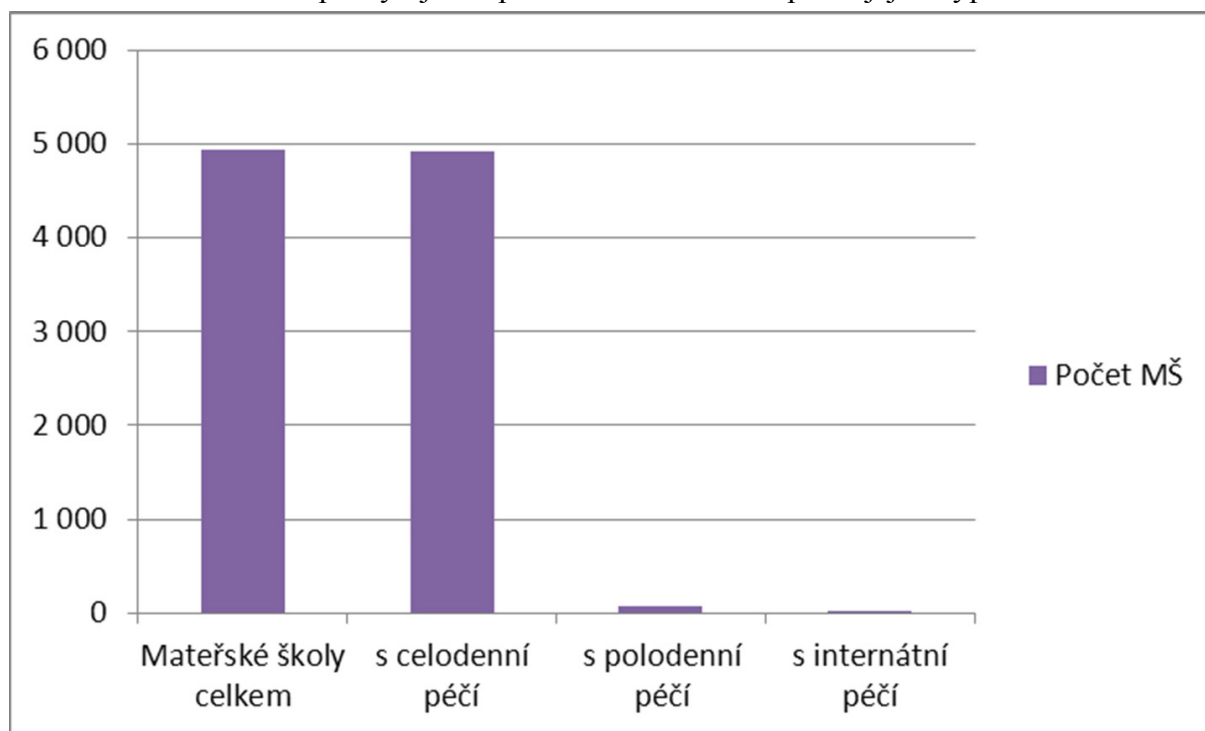
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 10
 Tabulka č. 1

Ukazatel	Počet
Mateřské školy celkem	4 931
v tom:	
s celodenní péčí	4 922
s polodenní péčí	80
s internátní péčí	6
Mateřské školy – MŠMT	8
obcí	4 662
kraje	75
soukromé	150
církevní	36
Třídy mateřských škol celkem	14 481
v tom:	
s celodenní péčí	14 380
s polodenní péčí	92
s internátní péčí	9
Děti zapsané v mateřských školách celkem	342 521
v tom:	
s celodenní péčí	341 345

s polodenní péčí	994
s internátní péčí	182
Z celku dětí postižené	9 510
z toho dívky s postižením	3 145
Z celku dětí ve školách pro děti se SVP	3 336
Děti zapsané v mateřských školách – MŠMT	164
obcí	332 586
kraje	2 558
soukromých	5 778
církevních	1 435
Děti – počet dívek	164 387
Učitelé (přepočtení na plně zaměstnané)	26 781

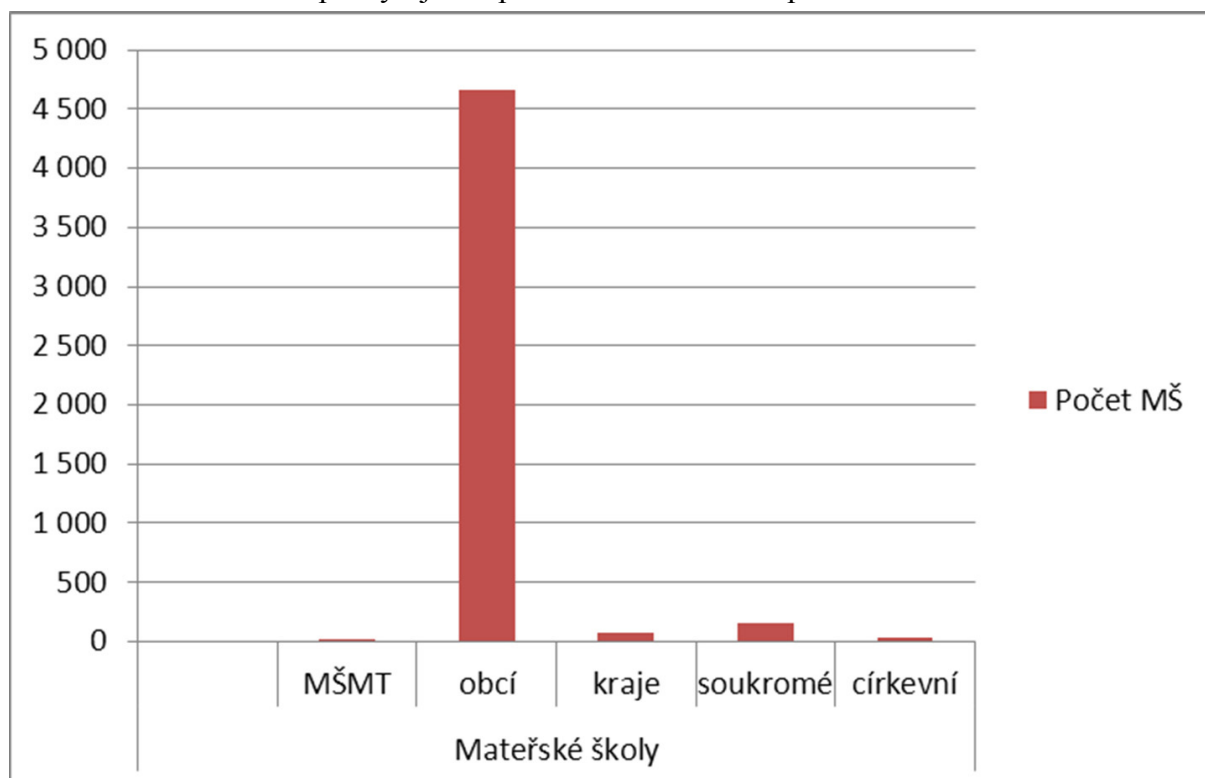
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 11

Graf č. 1 Počet zařízení poskytujících předškolní vzdělávání podle jejich typu



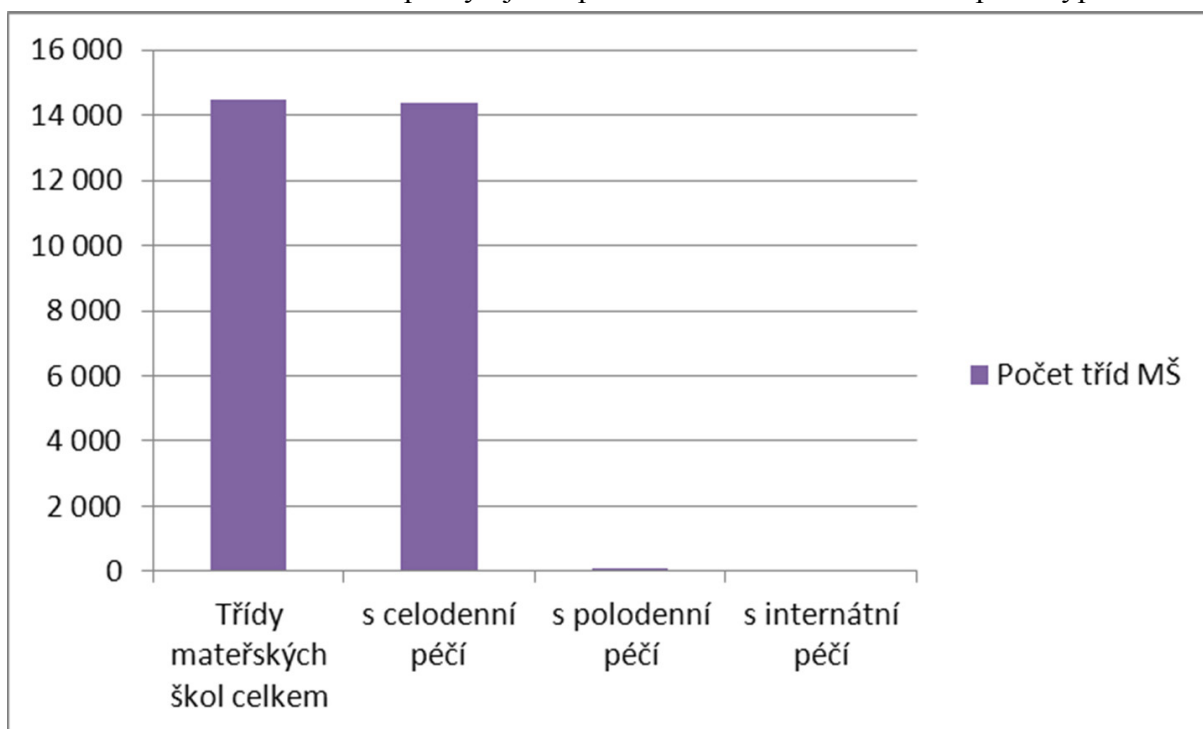
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 12

Graf č. 2 Počet zařízení poskytujících předškolní vzdělávání podle zřizovatele



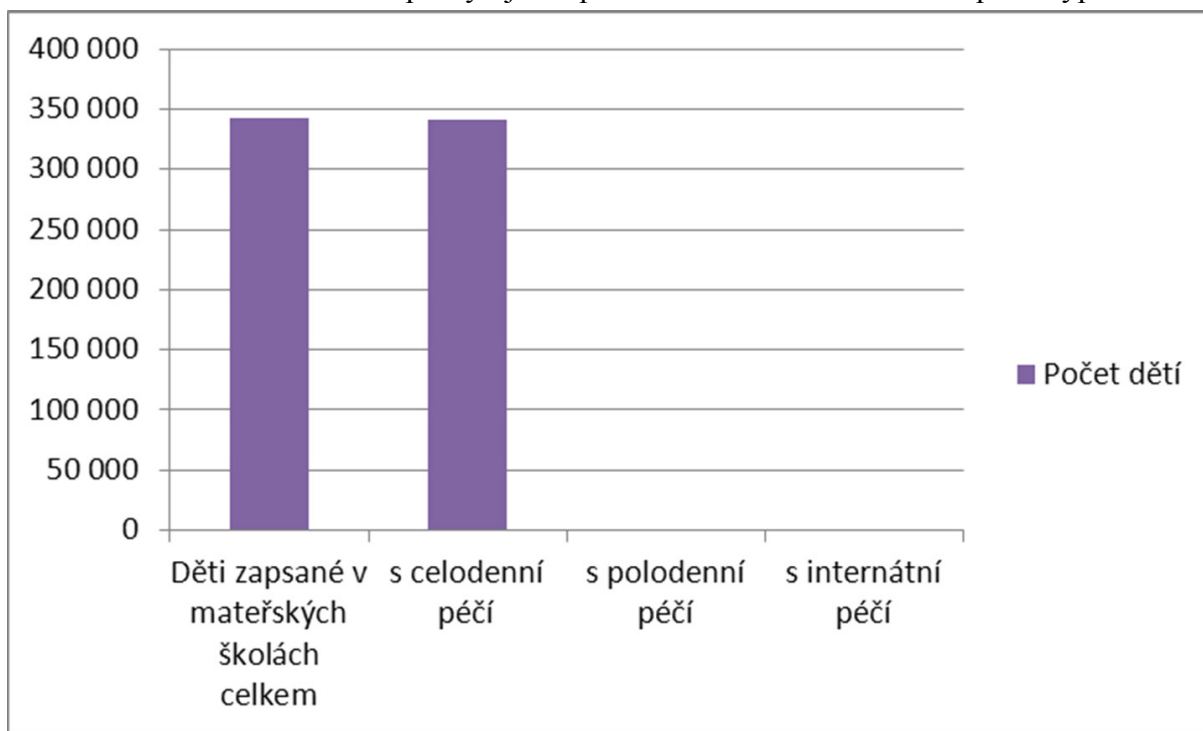
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 13

Graf č. 3 Počet tříd v zařízeních poskytujících předškolní vzdělávání v členění podle typu zařízení



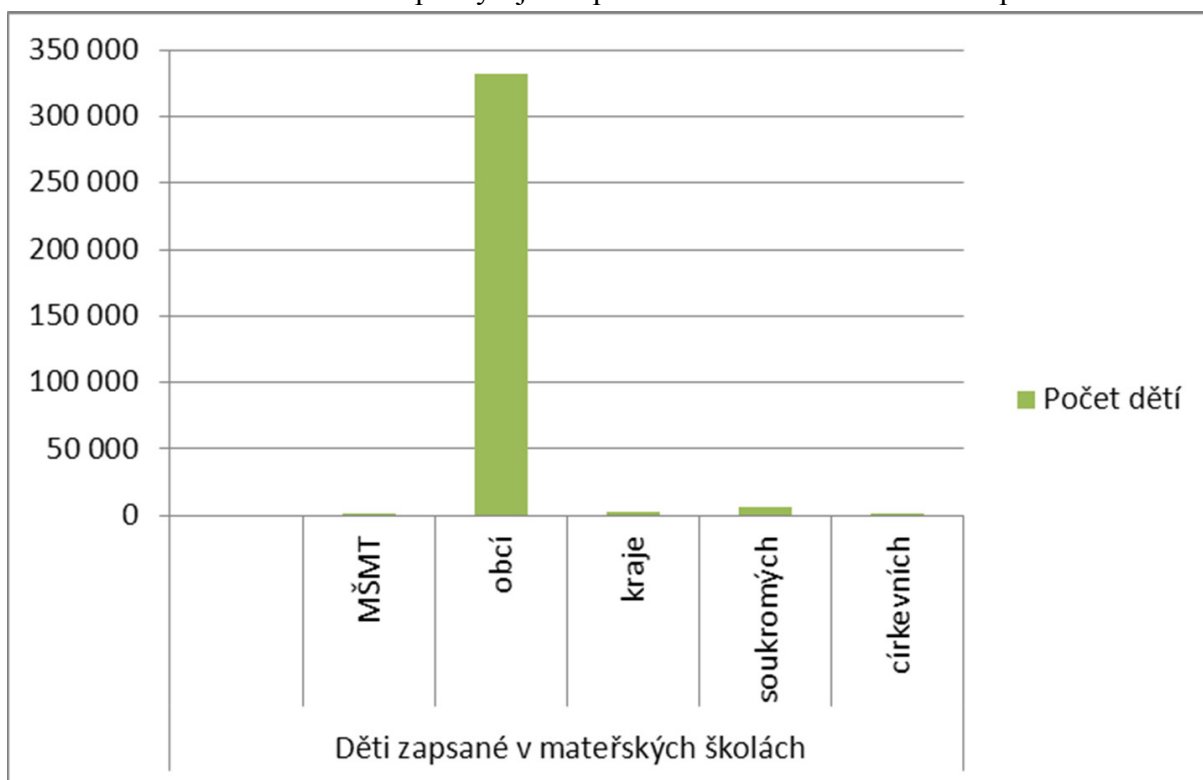
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 13

Graf č. 4 Počet dětí v zařízeních poskytujících předškolní vzdělávání v členění podle typu zařízení



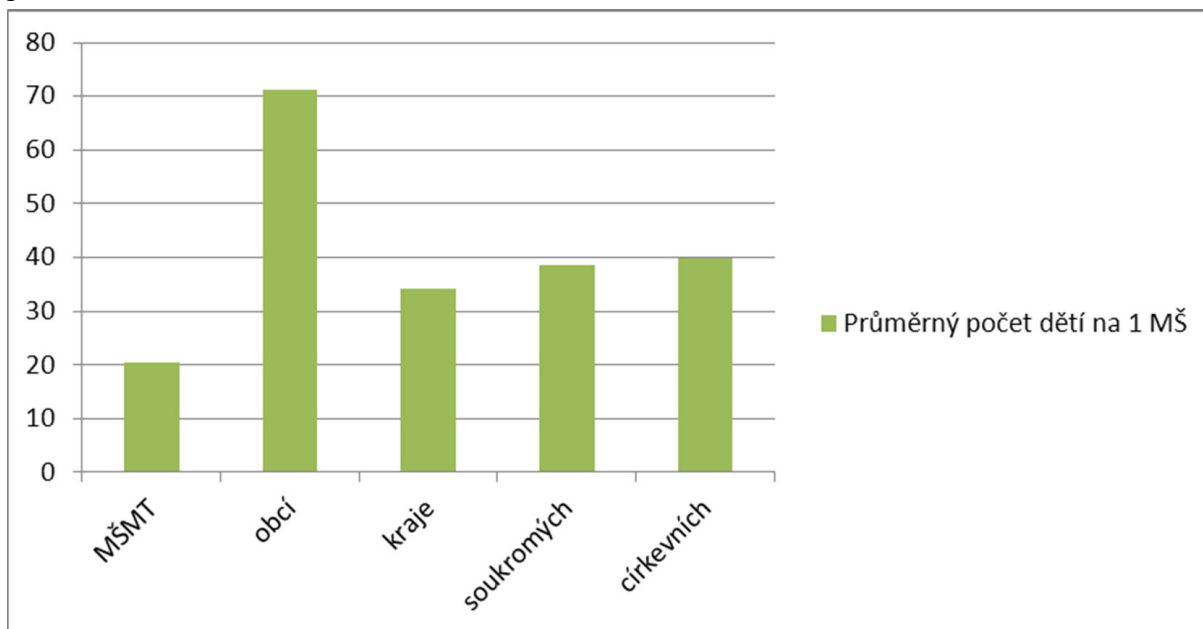
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávánístr. 14

Graf č. 5 Počet dětí v zařízeních poskytujících předškolní vzdělávání v členění podle zřizovatele



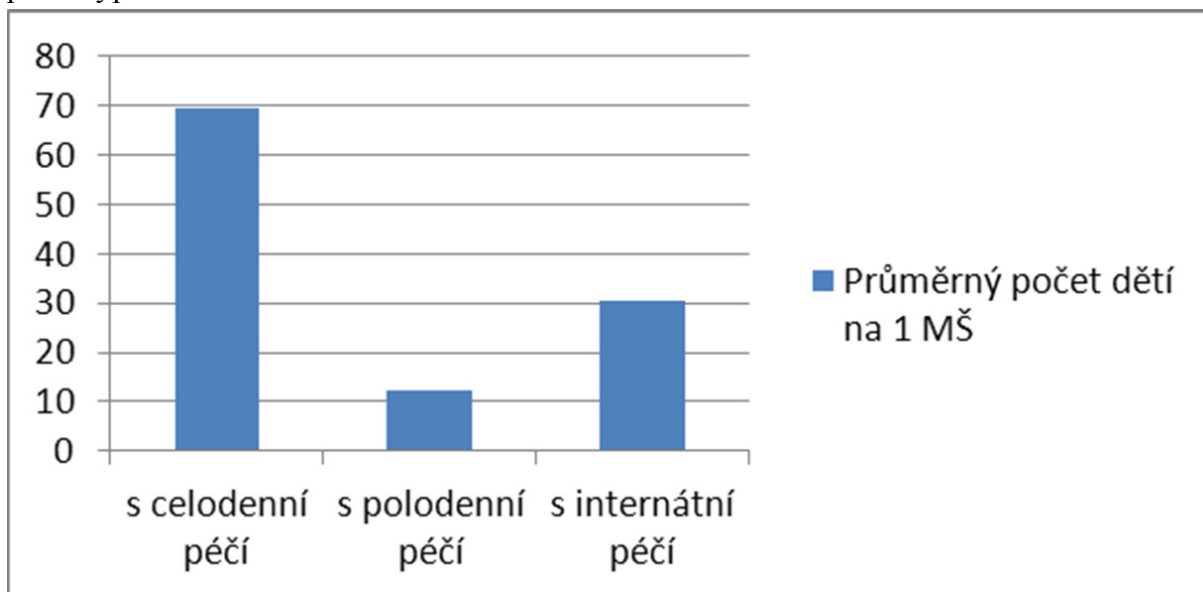
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávánístr. 14

Graf č. 6 Průměrný počet dětí na jednom zařízení poskytujícím předškolní vzdělávání v členění podle zřizovatele



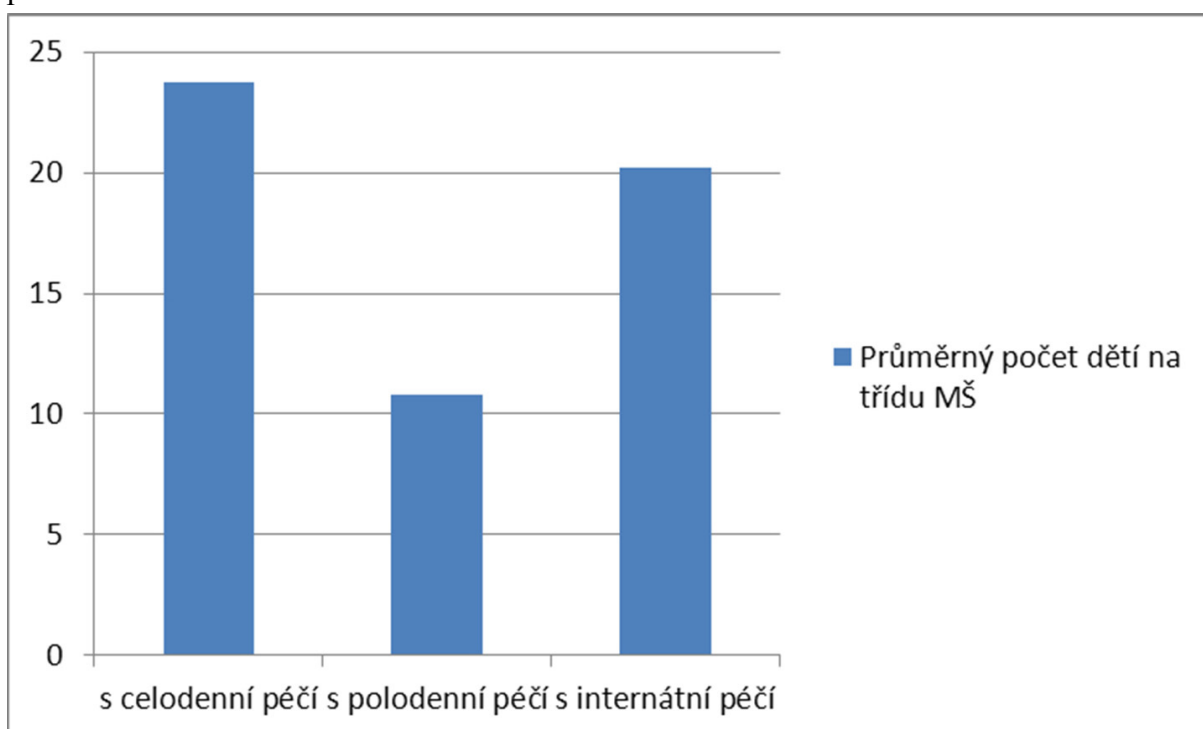
Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 15

Graf č. 7 Průměrný počet dětí na jednom zařízení poskytujícím předškolní vzdělávání v členění podle typu zařízení



Kapitola 1.1 Úroveň České republiky, současný stav předškolního vzdělávání str. 15

Graf č. 8 Průměrný počet dětí na jednu třídu v členění podle typu zařízení poskytujících předškolní vzdělávání



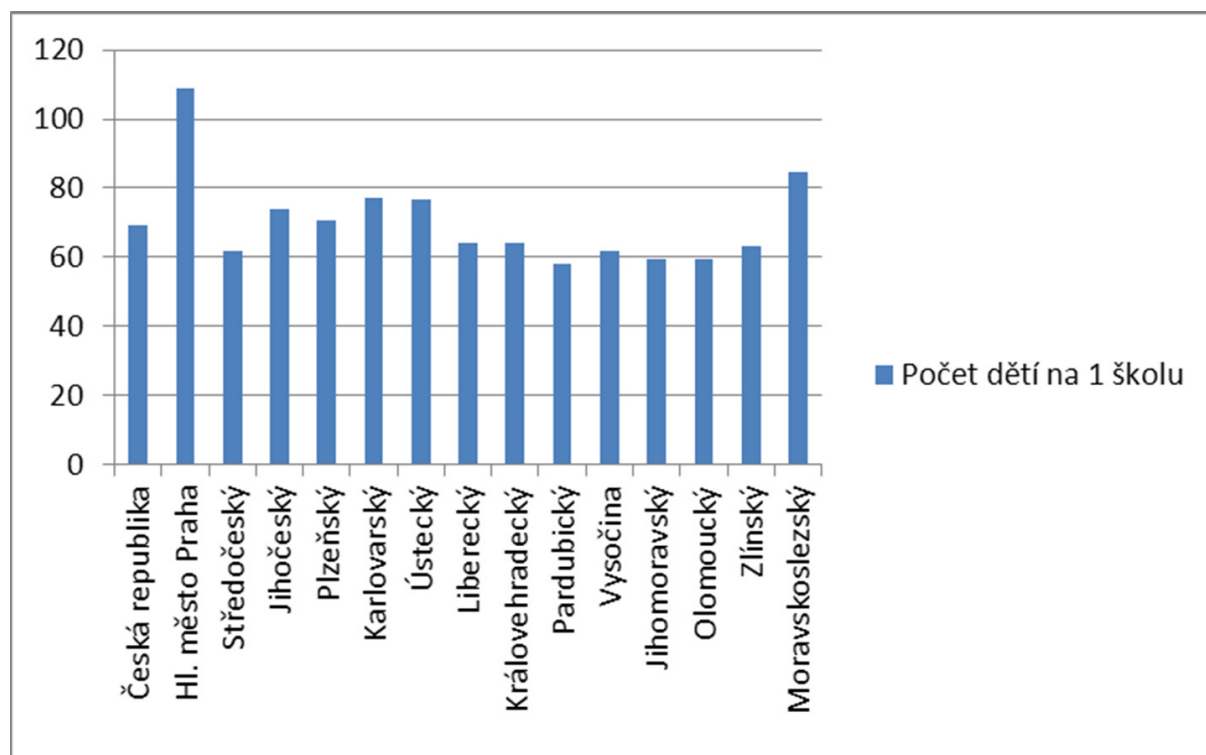
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání str. 16

Tabulka č. 2

Území	Školy	Třídy	Děti celkem	Děti ve školách pro děti se SVP	Učitelé plně přepočtení na zaměstnané
Česká republika	4 931	14 481	342 521	3 336	26 781
Hl. město Praha	340	1 499	37 078	613	2 980
Středočeský	684	1 816	42 317	269	3 256
Jihočeský	298	920	22 055	164	1 620
Plzeňský	263	787	18 549	129	1 446
Karlovarský	120	378	9 278	37	709
Ústecký	330	1 075	25 322	218	1 995
Liberecký	232	648	14 866	222	1 199
Královohradecký	296	819	19 036	397	1 523
Pardubický	309	743	17 994	27	1 394
Vysočina	276	738	17 001	34	1 332
Jihomoravský	641	1 641	38 072	391	2 955
Olomoucký	369	938	22 028	250	1 718
Zlínský	309	810	19 592	124	1 506
Moravskoslezský	464	1 669	39 333	461	2 148

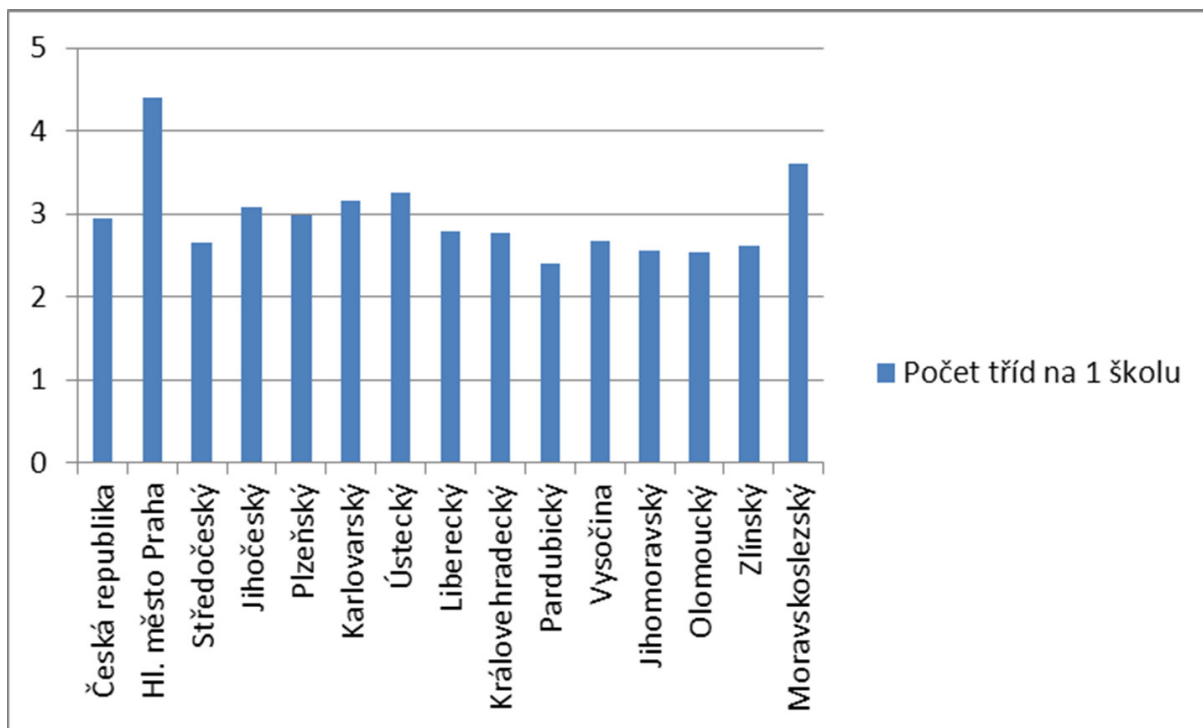
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávánístr. 17

Graf č. 9 Počet dětí na 1 školu



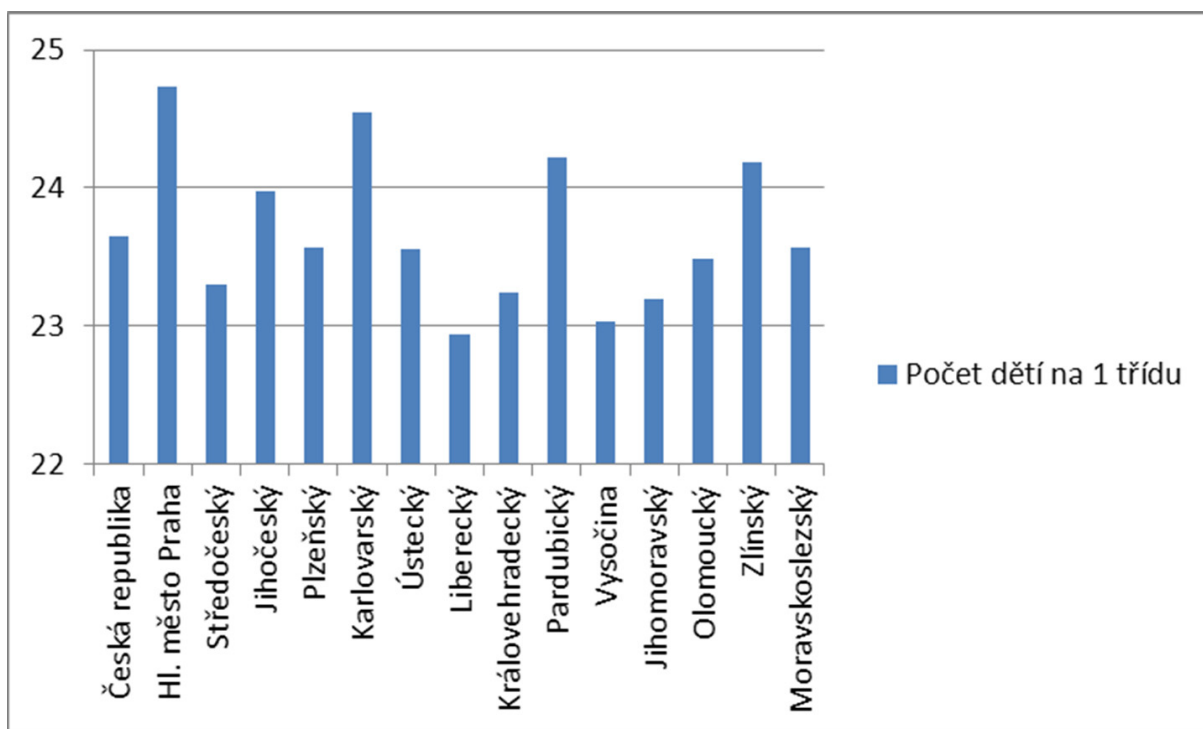
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání str. 18

Graf č. 10 Počet tříd na 1 školu



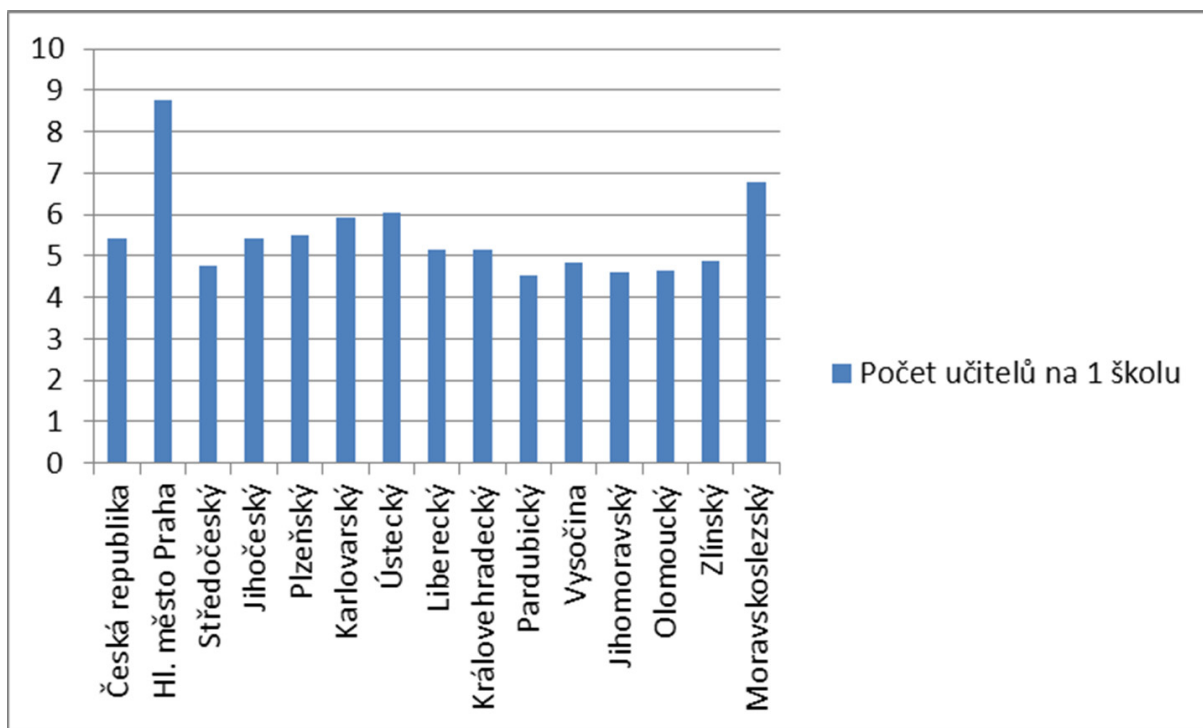
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání str. 18

Graf č. 11 Počet dětí na 1 třídu



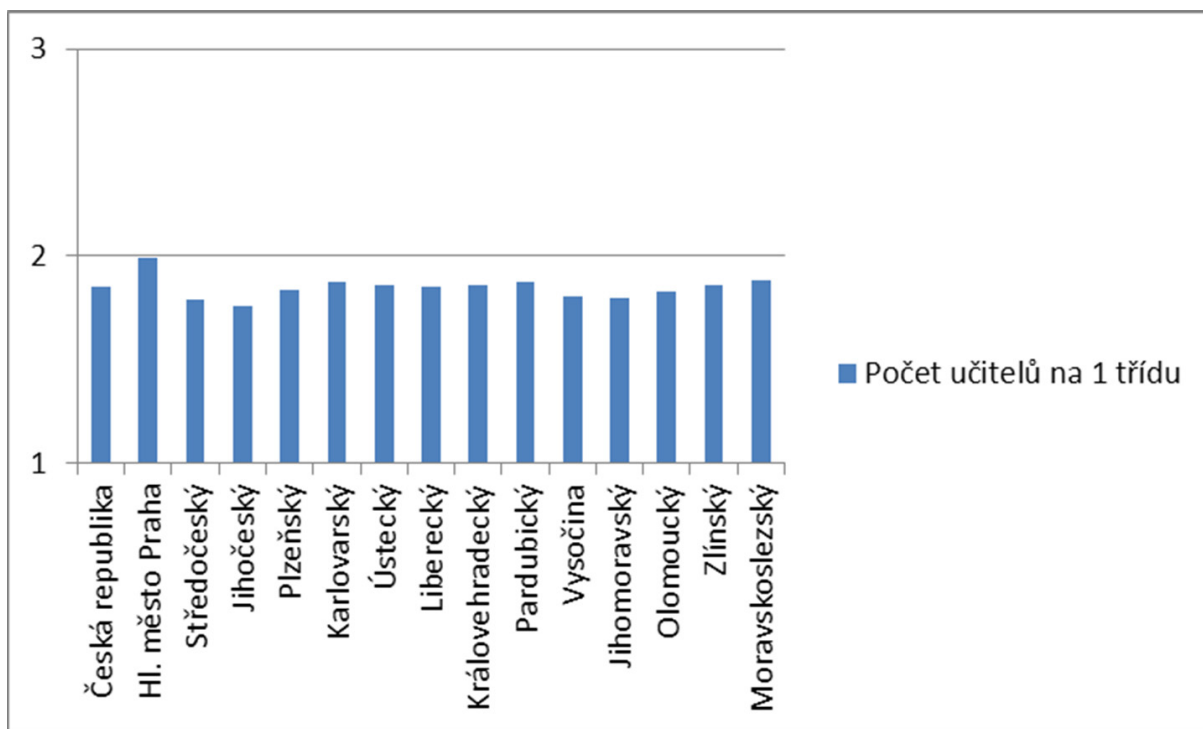
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání str. 19

Graf č. 12 Počet učitelů na 1 školu



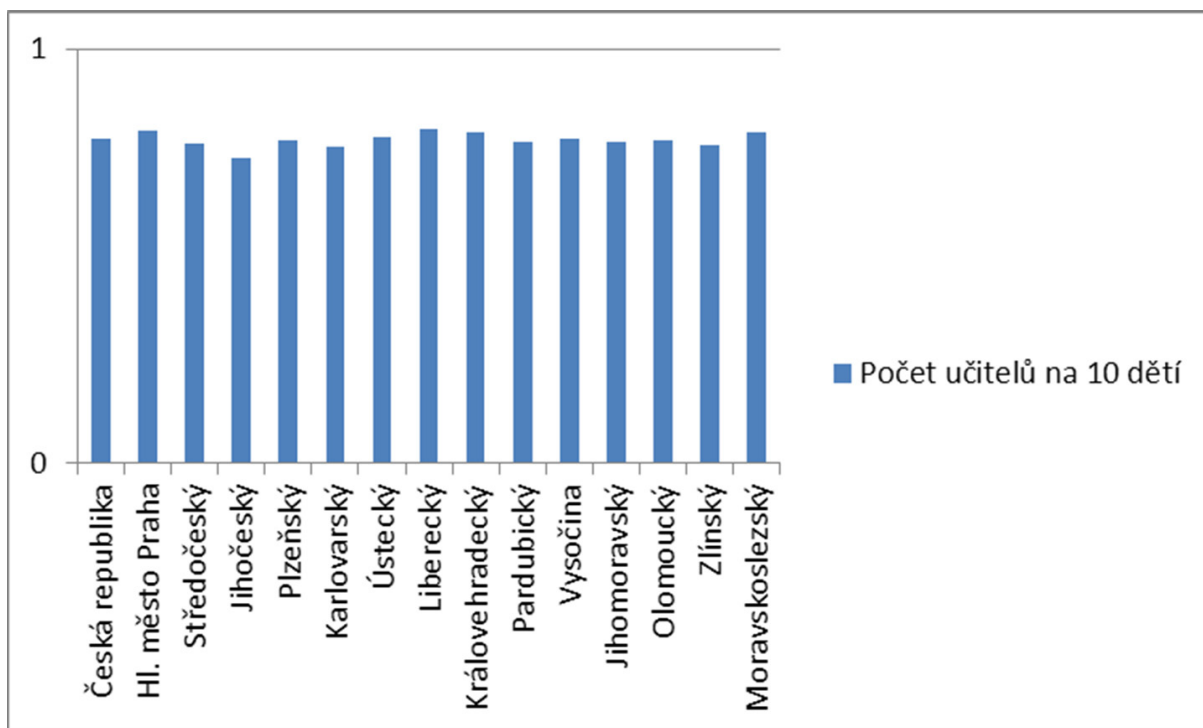
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání str. 20

Graf č. 13 Počet učitelů na 1 třídu



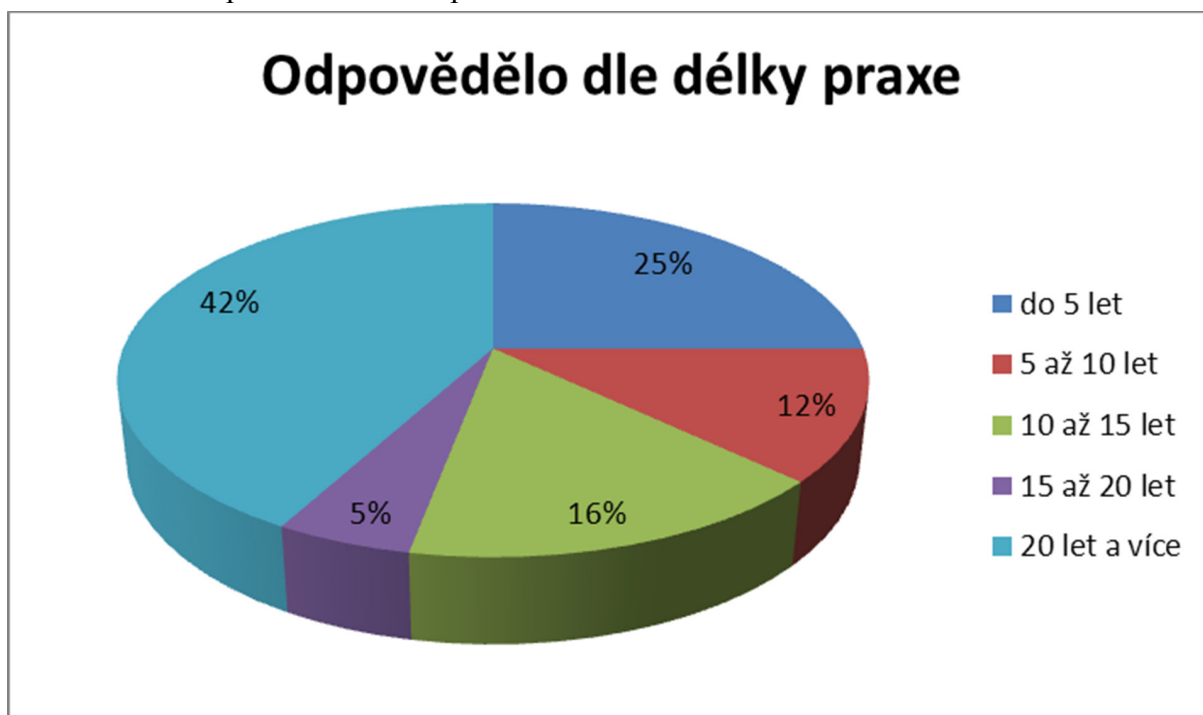
Kapitola 1.2 Rozpracování na úrovni krajů a hlavního města Prahy. Současný stav předškolního vzdělávání str. 20

Graf č. 14 Počet učitelů na 10 dětí



Kapitola 4.1.1 Délka praxe ve vedoucí pozici..... str. 49

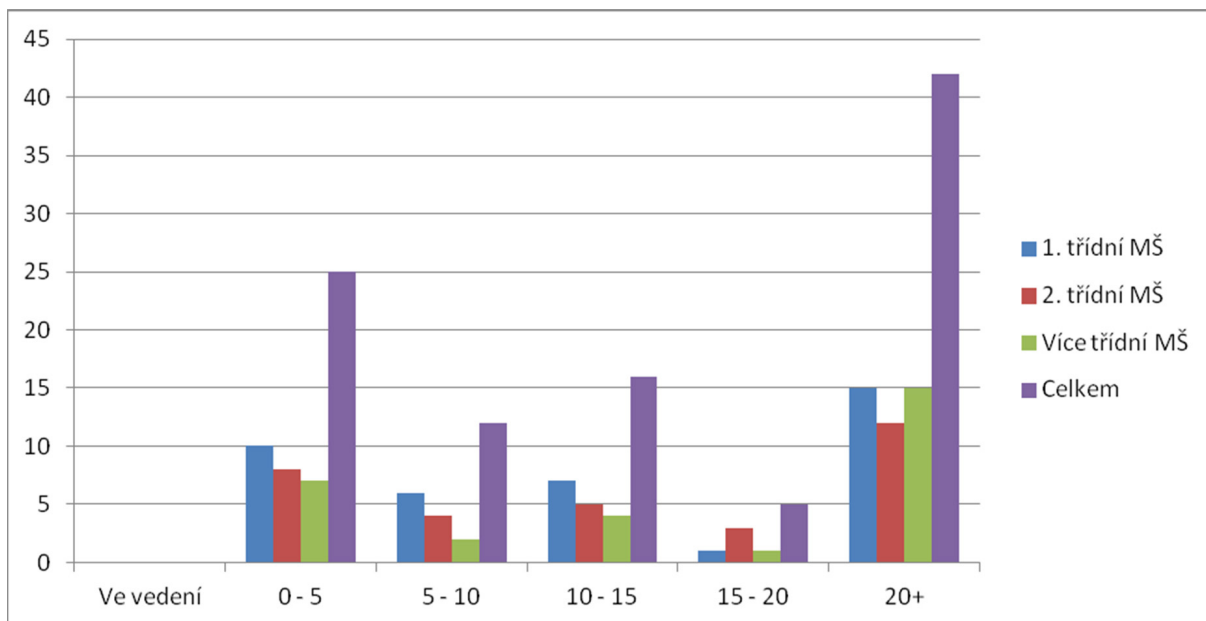
Graf č. 15 Délka praxe ve vedoucí pozici



Kapitola 4.1.1 Délka praxe ve vedoucí pozici..... str. 50

Graf č. 16 Délka praxe ve vedoucí pozici z pohledu počtu tříd na zařízení

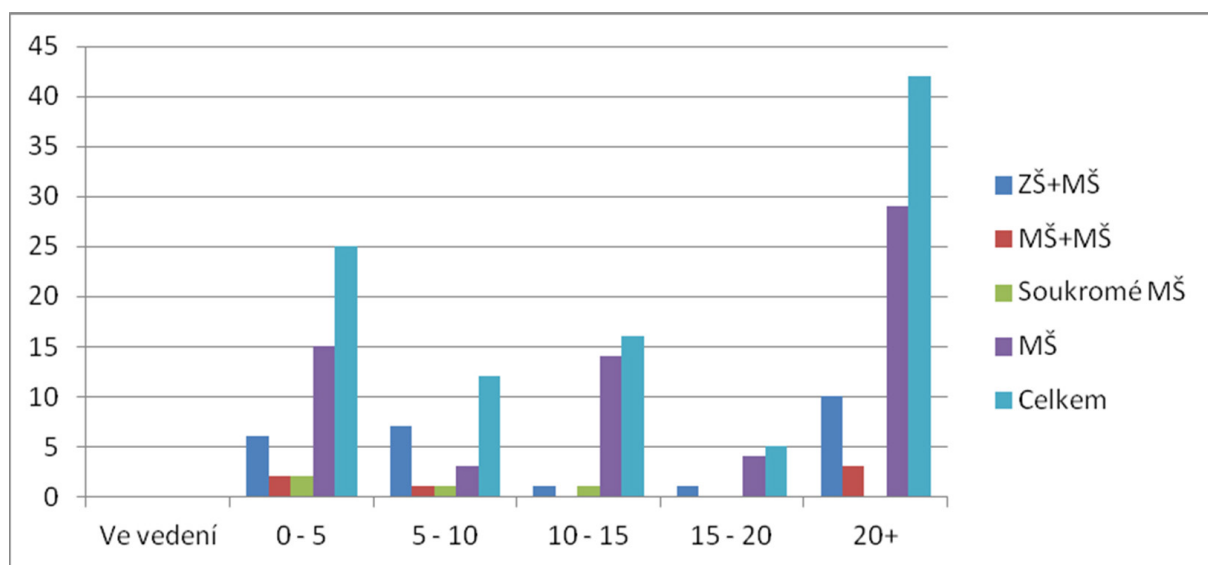
	0 – 5	5 – 10	10 – 15	15 – 20	20+
1. třídní MŠ	10	6	7	1	15
2. třídní MŠ	8	4	5	3	12
Více třídní MŠ	7	2	4	1	15
Celkem	25	12	16	5	42



Kapitola 4.1.1 Délka praxe ve vedoucí pozici..... str. 52

Graf č. 17 Délka praxe ve vedoucí pozici z pohledu zařazení v rejstříku škol a školských zařízení

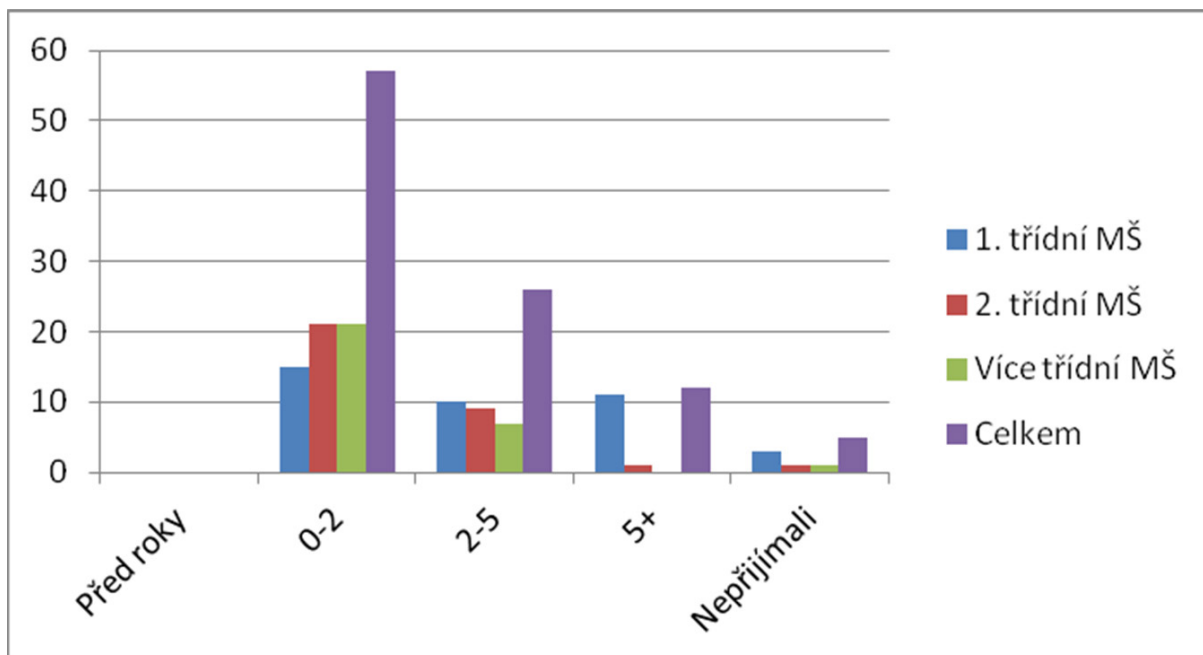
	0 – 5	5 – 10	10 - 15	15 – 20	20+
ZŠ+MŠ	6	7	1	1	10
MŠ+MŠ	2	1	0	0	3
Soukromé MŠ	2	1	1	0	0
MŠ	15	3	14	4	29
Celkem	25	12	16	5	42



Kapitola 4.1.2 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka str. 53

Graf č. 18 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka z pohledu počtu tříd na zařízení

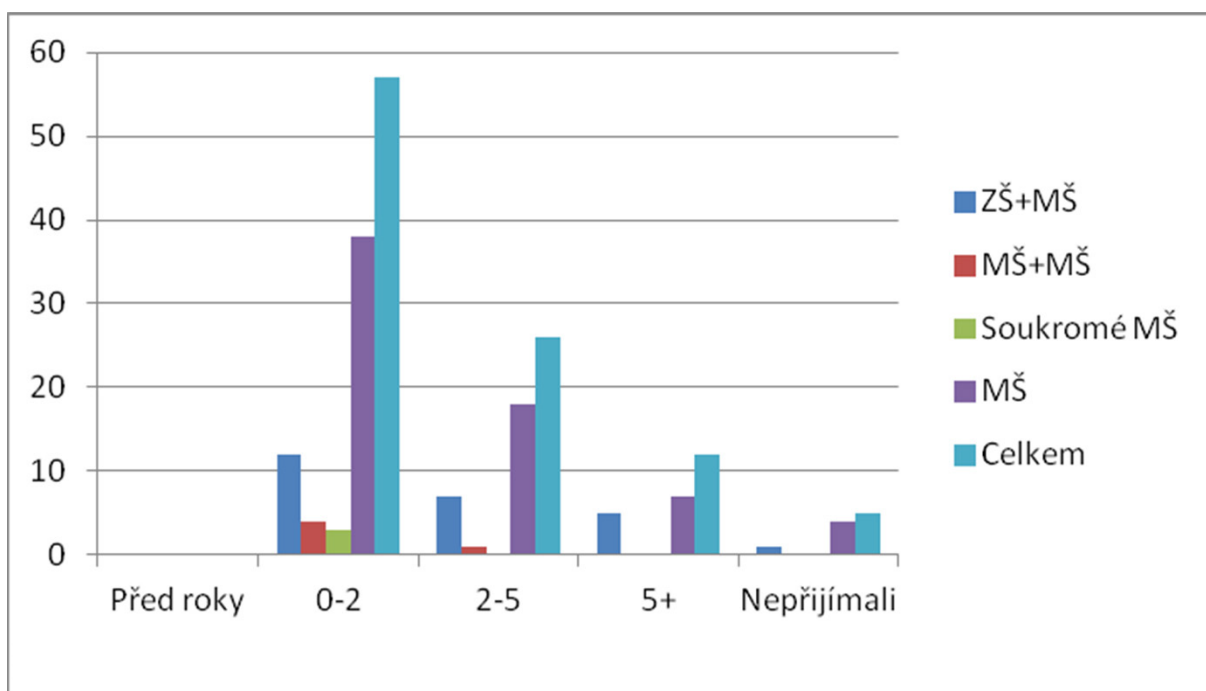
	0–2	2–5	5+	Nepřijímali
1. třídní MŠ	15	10	11	3
2. třídní MŠ	21	9	1	1
Více třídní MŠ	21	7	0	1
Celkem	57	26	12	5



Kapitola 4.1.2 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka str. 55

Graf č. 19 Doba přijetí nového pedagogického pracovníka z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

	0–2	2–5	5+	Nepřijímali
ZŠ+MŠ	12	7	5	1
MŠ+MŠ	4	1	0	0
Soukromé MŠ	3	0	0	0
MŠ	38	18	7	4
Celkem	57	26	12	5

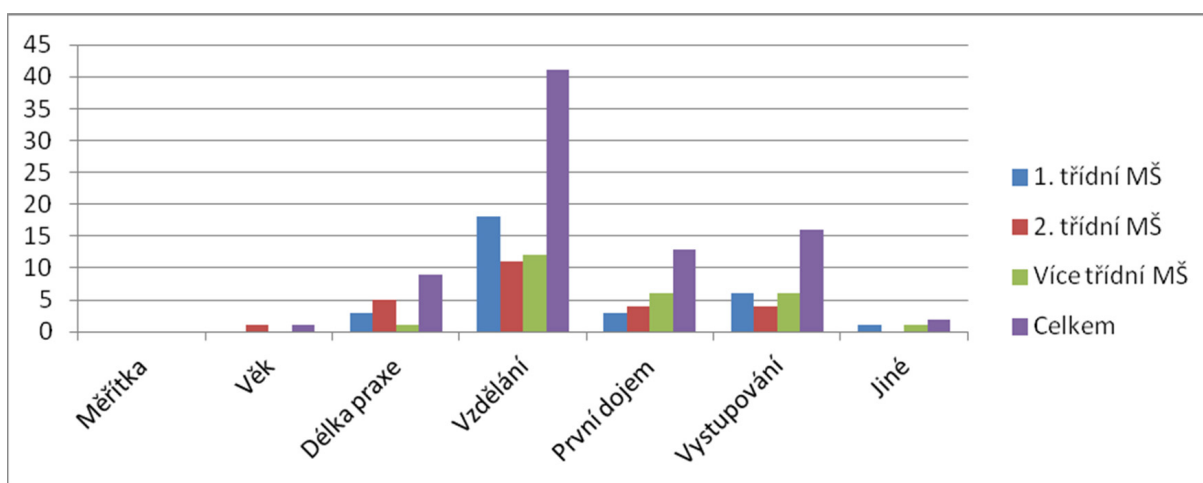


Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 56

Graf č. 20 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků podle jejich důležitosti z pohledu počtu tříd na zařízení

	Věk	Délka praxe	Vzdělání	První dojem	Vystupování	Jiné
1. třídní MŠ	0	3	18	3	6	1
2. třídní MŠ	1	5	11	4	4	0
Více třídní MŠ	0	1	12	6	6	1
Celkem	1	9	41	13	16	2

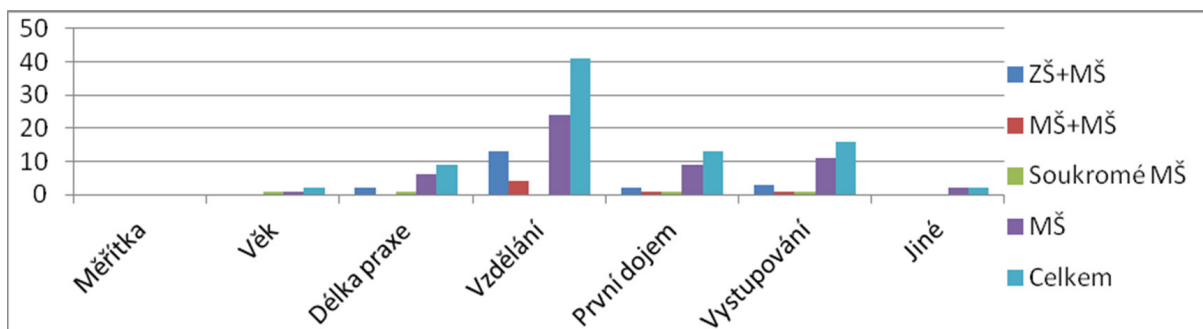


Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 57

Graf č. 21 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků podle důležitosti z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

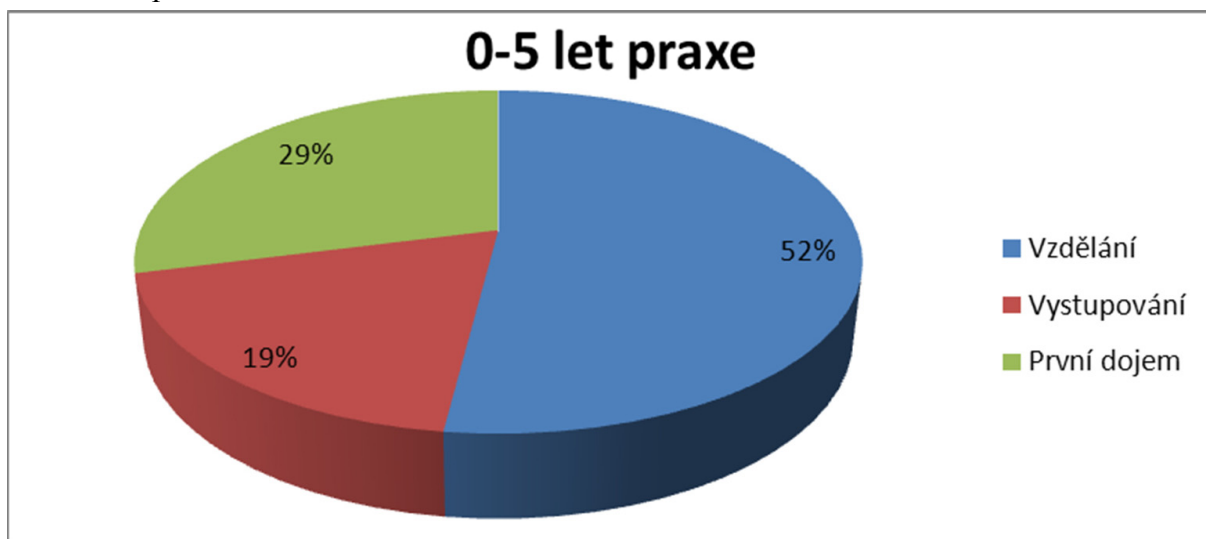
	Věk	Délka praxe	Vzdělání	První dojem	Vystupování	Jiné
ZŠ+MŠ	0	2	13	2	3	0
MŠ+MŠ	0	0	4	1	1	0
Soukromé MŠ	1	1	0	1	1	0
MŠ	1	6	24	9	11	2
Celkem	2	9	41	13	16	2



Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 58

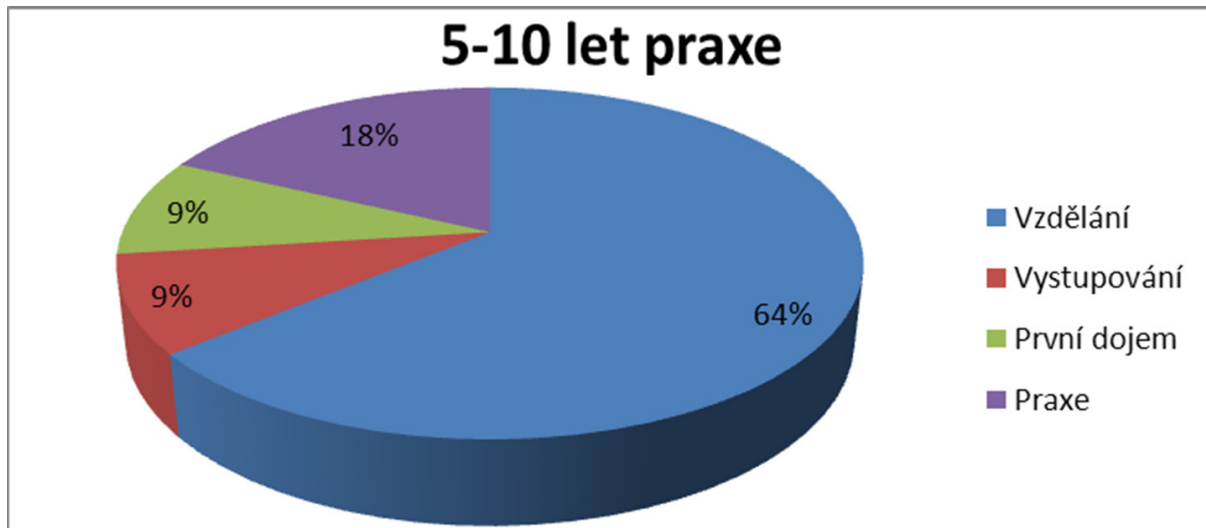
Graf č. 22 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 0–5 let



Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 59

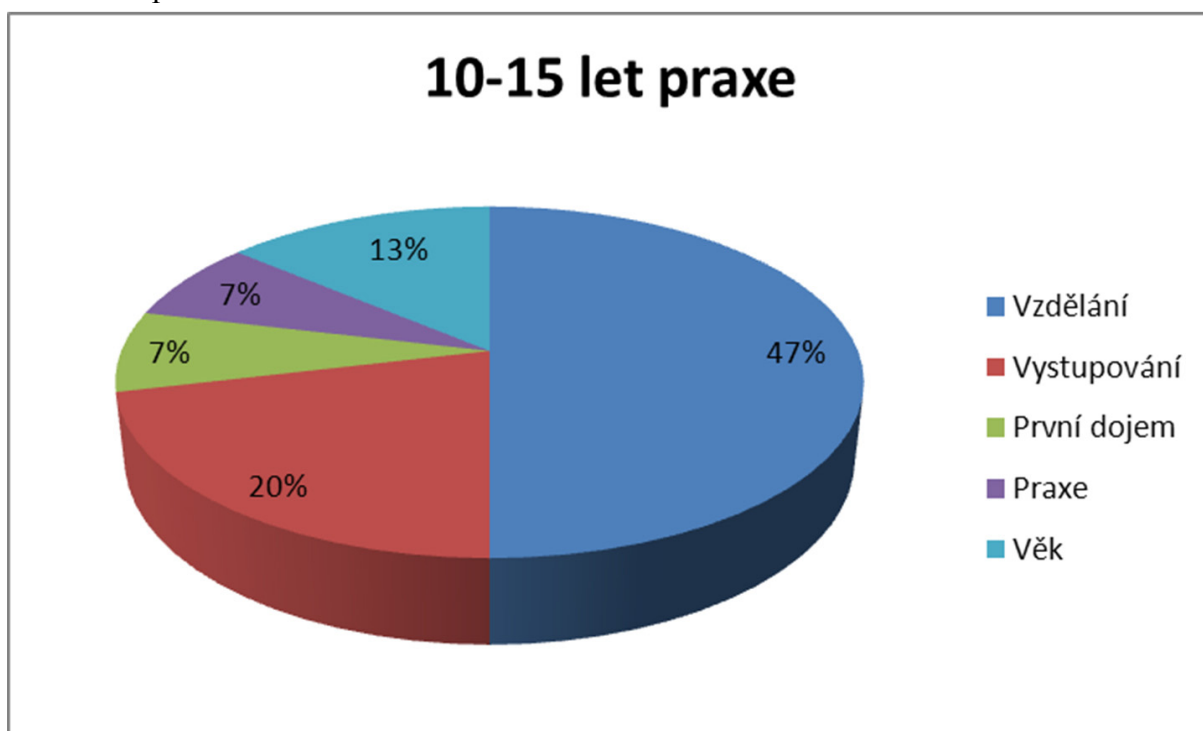
Graf č. 23 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 5–10 let



Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 60

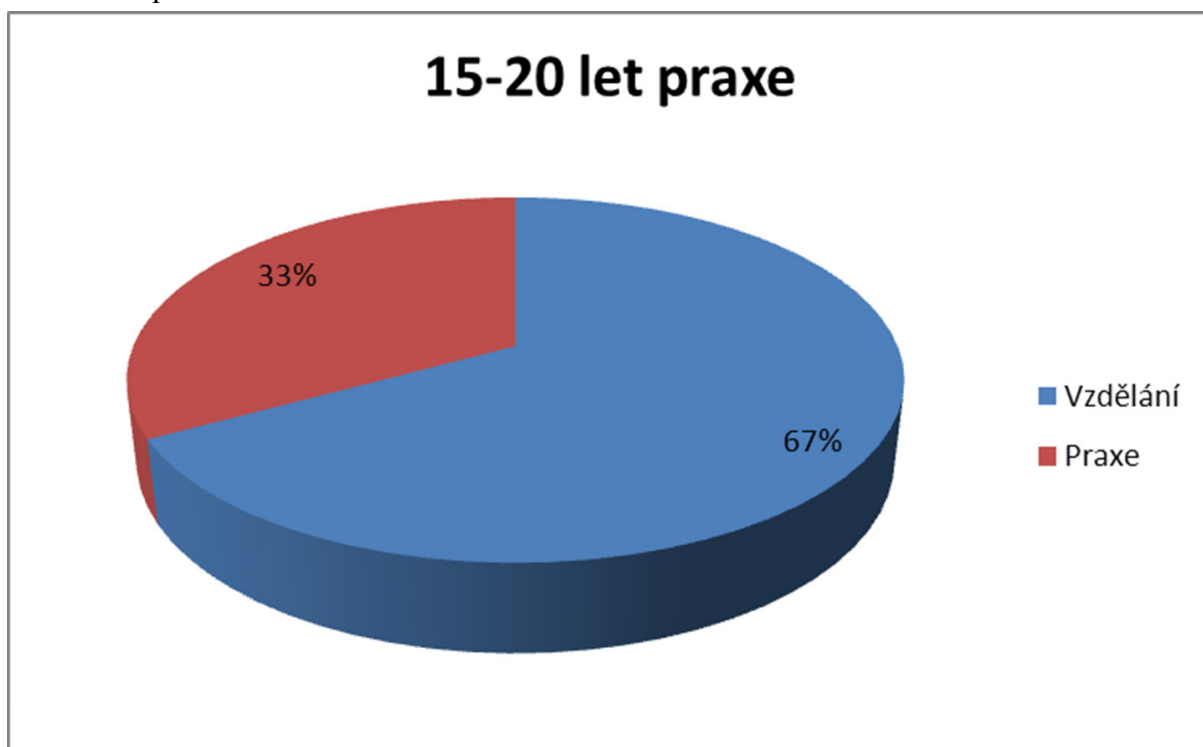
Graf č. 24 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 10–15 let



Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 60

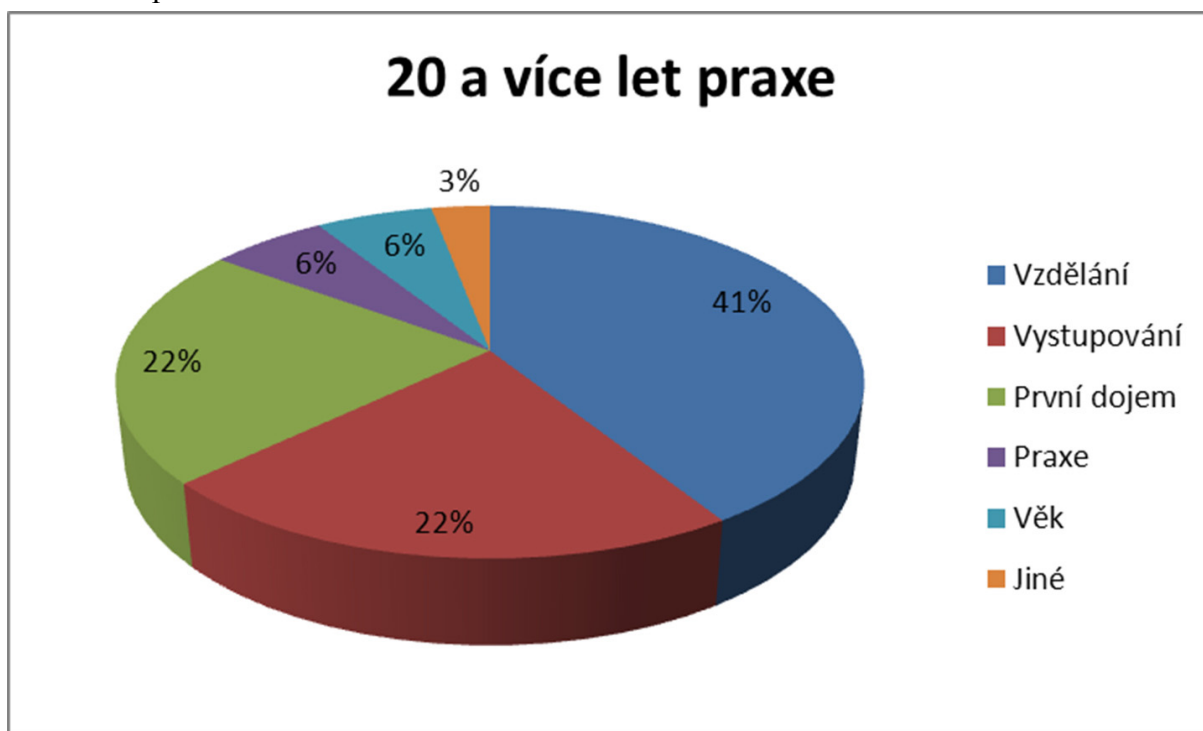
Graf č. 25 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 15–20 let



Kapitola 4.1.3 Kritéria přijímání pedagogických pracovníků

podle jejich důležitosti str. 61

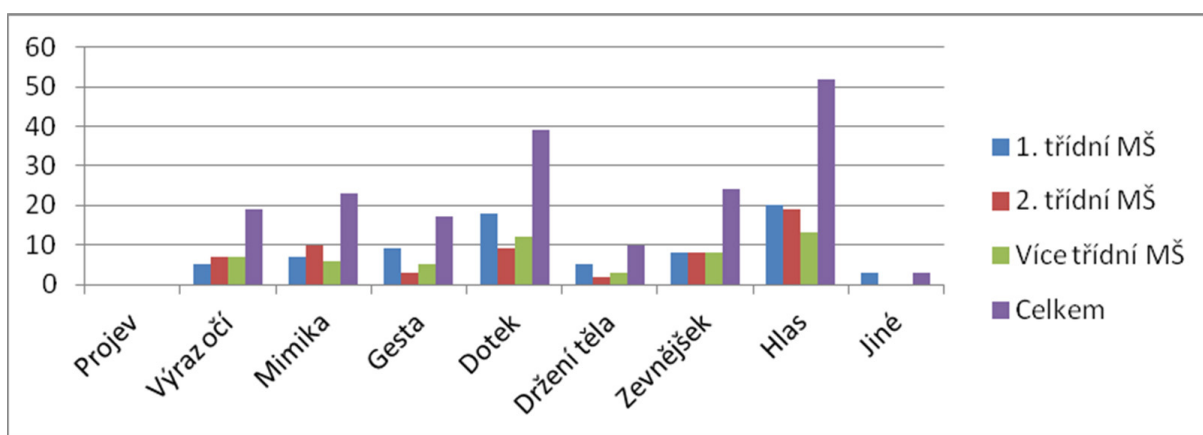
Graf č. 26 Důležitost kritérií při přijímání pedagogických pracovníků z pohledu ředitelů s praxí ve vedoucí pozici 20 let a více



Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 63

Graf č. 27 Prvky neverbální komunikace a jejich důležitost podle počtu tříd na zařízení

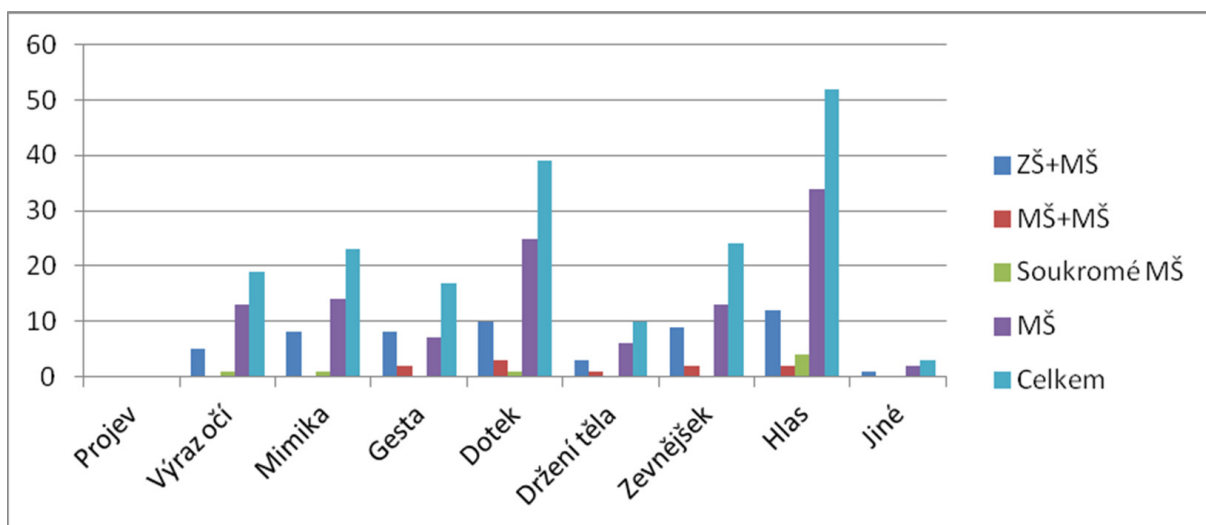
	Výraz očí	Mimika	Gesta	Dotek	Držení těla	Zevnějšek	Hlas	Jiné
1. třídní MŠ	5	7	9	18	5	8	20	3
2. třídní MŠ	7	10	3	9	2	8	19	0
Více třídní MŠ	7	6	5	12	3	8	13	0
Celkem	19	23	17	39	10	24	52	3



Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 63

Graf č. 28 Prvky neverbální komunikace a jejich důležitost podle zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

	Výraz očí	Mimika	Gesta	Dotek	Držení těla	Zevnějšek	Hlas	Jiné
ZŠ+MŠ	5	8	8	10	3	9	12	1
MŠ+MŠ	0	0	2	3	1	2	2	0
Soukromé MŠ	1	1	0	1	0	0	4	0
MŠ	13	14	7	25	6	13	34	2
Celkem	19	23	17	39	10	24	52	3



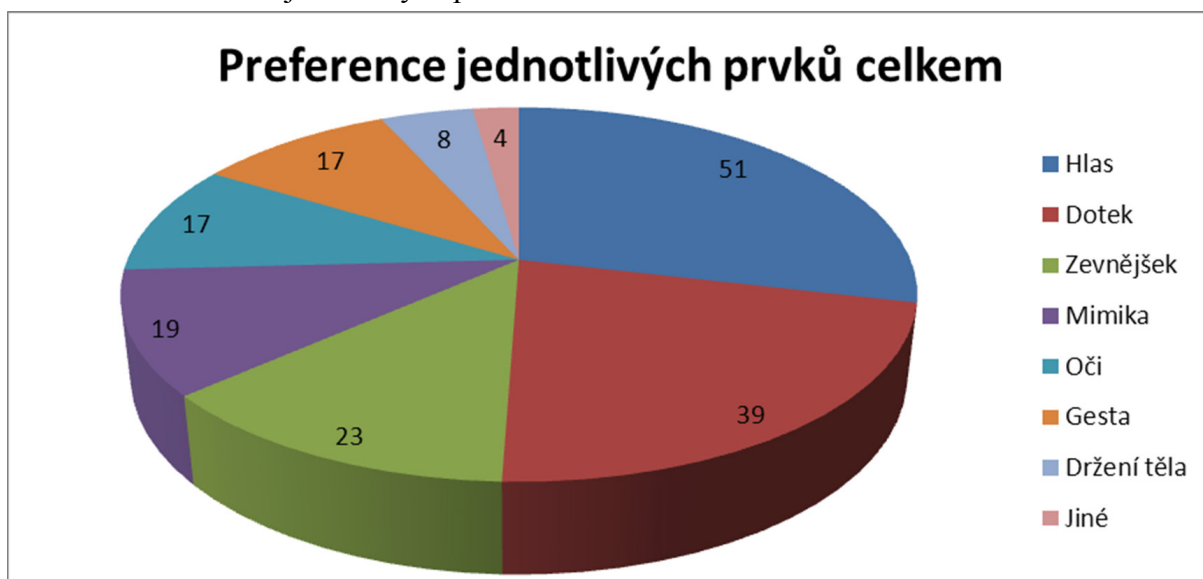
Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 65

Tabulka č. 3 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace

Preference Celkem	Počet
Hlas	51
Dotek	39
Zevnějšek	23
Mimika	19
Oči	17
Gesta	17
Držení těla	8
Jiné	4

Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 66

Graf č. 29 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace



Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 66

Tabulka č. 4 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 0–5 let

Vedoucí na pozici do 5 let	Počet
Hlas	11
Dotek	10
Oči	7
Zevnějšek	6
Gesta	6
Mimika	5
Držení těla	2
Jiné	1

Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 67

Tabulka č. 5 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 5–10 let

Vedoucí na pozici 5–10 let	Počet
Hlas	8
Dotek	5
Gesta	4
Zevnějšek	3
Mimika	3
Držení těla	2
Jiné	2
Oči	0

Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 67

Tabulka č. 6 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 10–15 let

Vedoucí na pozici 10–15 let	Počet
Hlas	6
Dotek	6
Mimika	4
Zevnějšek	4
Oči	3
Držení těla	3
Gesta	1
Jiné	1

Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 68

Tabulka č. 7 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 15–20 let

Vedoucí na pozici 15–20 let	Počet
Gesta	3
Hlas	2
Mimika	2
Zevnějšek	2
Oči	1
Dotek	1
Držení těla	0
Jiné	0

Kapitola 4.1.4 Důležitost prvků neverbální komunikace str. 68

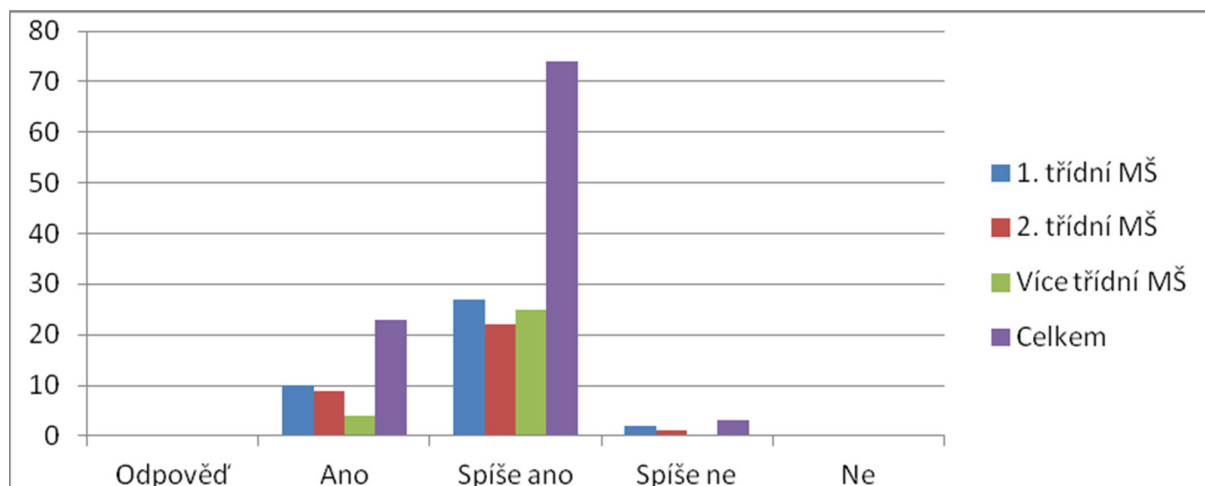
Tabulka č. 8 Preference jednotlivých prvků neverbální komunikace z pohledu ředitelů ve vedoucí pozici 20 a více let

Vedoucí na pozici 20 a více let	Počet
Hlas	24
Dotek	17
Zevnějšek	8
Oči	6
Mimika	5
Gesta	3
Držení těla	1
Jiné	0

Kapitola 4.1.5 První dojem a správnost prvního úsudku..... str. 70

Graf č. 30 Správnost prvního úsudku z pohledu počtu tříd na zařízení

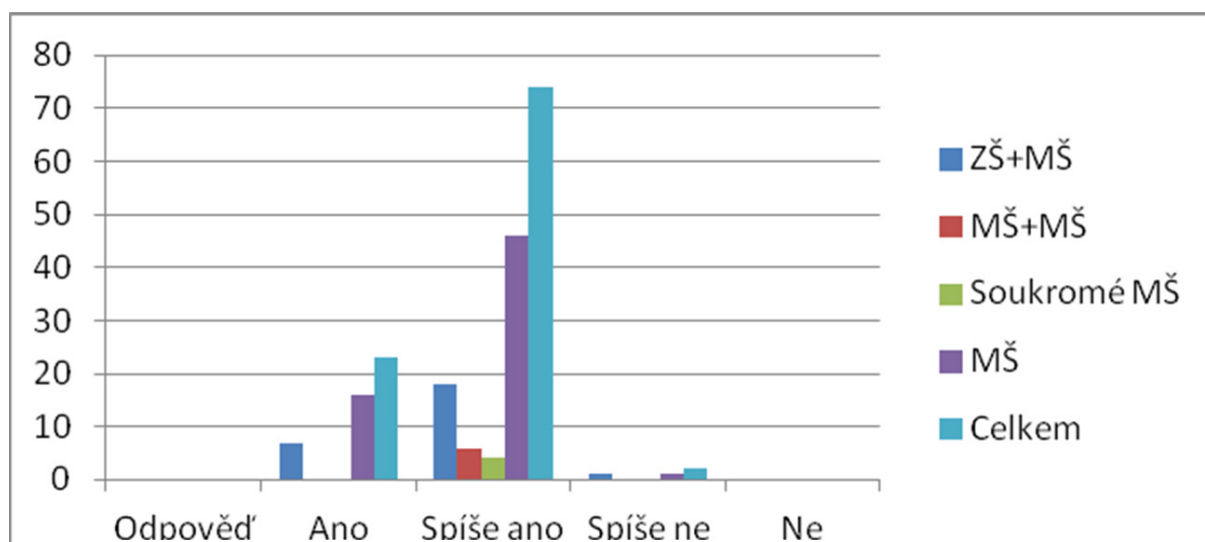
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1. třídní MŠ	10	27	2	0
2. třídní MŠ	9	22	1	0
Více třídní MŠ	4	25	0	0
Celkem	23	74	3	0



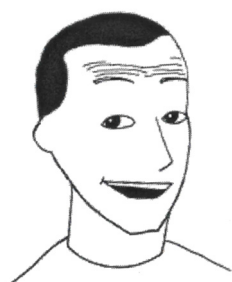
Kapitola 4.1.5 První dojem a správnost prvního úsudku..... str. 71

Graf č. 31 Správnost prvního úsudku z pohledu zápisu v rejstříku škol a školských zařízení

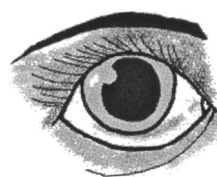
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
ZŠ+MŠ	7	18	1	0
MŠ+MŠ	0	6	0	0
Soukromé MŠ	0	4	0	0
MŠ	16	46	1	0
Celkem	23	74	2	0



OBRÁZKY



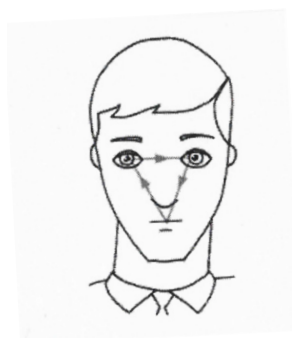
Kapitola 3.1.1
Zvednuté obočí
str. 26



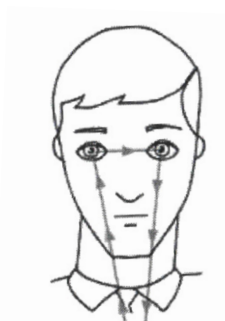
Kapitola 3.1.2
Doširoka otevřené oči
str. 27



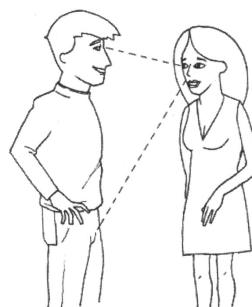
Kapitola 3.1.3
Pohled stranou
str. 27



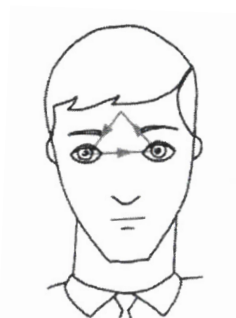
Kapitola 3.1.6
Společenský pohled
str. 27



Kapitola 3.1.7
Důvěrný pohled
str. 27



Kapitola 3.1.7
Důvěrný pohled
str. 27



Kapitola 3.1.8
Mocenský pohled
str. 28



Kapitola 3.1.9
Pohyby očí můžou prozradit, na co se člověk právě soustředí.
str. 28



Kapitola 3.1.9
Pohyby očí můžou prozradit, na co se člověk právě soustředí.
str. 28



Kapitola 3.2.1
Úsměv
a) Svěšené koutky úst
str. 29



Kapitola 3.2.1

Úsměv

b) Úsměv

se sevřenými rty

str. 29



Kapitola 3.2.1

Úsměv

c) Pokřivený úsměv

str. 29



Kapitola 3.2.1

Úsměv

d) Úsměv s pokleslou

dolní čelistí

str. 29



Kapitola 3.2.1

Úsměv

e) Úsměv s pohledem

směřujícím stranou

a vzhůru

str. 30

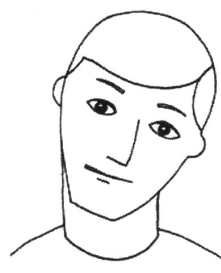


Kapitola 3.2.1

Úsměv

f) Úšklebek

str. 30



Kapitola 3.2.1

Úsměv

b) Hlava mírně

skloněná stranou

str. 30



Kapitola 3.2.1

Úsměv

c) Hlava skloněná dolů

str. 30



Kapitola 3.2.1

Úsměv

d) Hlava stažená

mezi rameny

str. 30



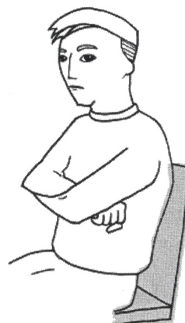
Kapitola 3.3.1

Signály paží

a) Zkřížené paže

na hrudi

str. 31



Kapitola 3.3.1

Signály paží

b) Umocněné zkřížení

paží

str. 31



Kapitola 3.3.1

Signály paží

- c) Uchopení
a sevření paží**

str. 31



Kapitola 3.3.1

Signály paží

- d) Zkřížené paže
na hrudi
se vztyčenými palci**

str. 32



Kapitola 3.3.1

Signály paží

- e) Nápodoba objetí**

str. 32



Kapitola 3.3.1

Signály paží

- f) Dlaň v dlani**

str. 32

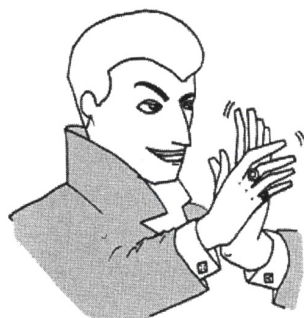


Kapitola 3.3.2

Ruce

- a) Ruce v kapsách**

str. 32



Kapitola 3.3.2

Ruce

- b) Mnutí rukou**

str. 33



Kapitola 3.3.2

Ruce

- b) Mnutí rukou**

str. 33

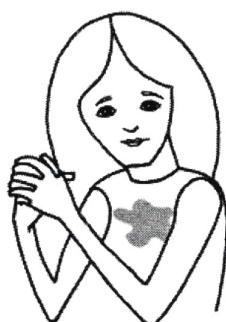


Kapitola 3.3.2

Ruce

- c) Mnutí palce a prstů**

str. 33



Kapitola 3.3.2

Ruce

- d) Ruce zaklesnuté
do sebe**

str. 33

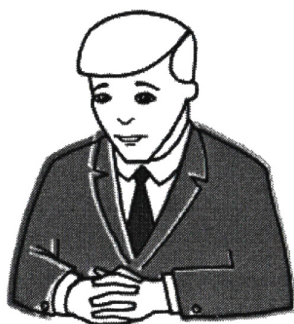


Kapitola 3.3.2

Ruce

- d) Ruce zaklesnuté
do sebe**

str. 33



Kapitola 3.3.2

Ruce

d) Ruce zaklesnuté

do sebe

str. 33



Kapitola 3.3.2

Ruce

e) Stříška

str. 34

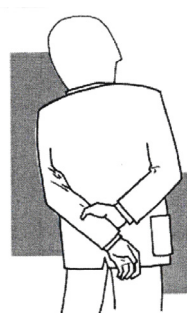


Kapitola 3.3.2

Ruce

e) Stříška

str. 34

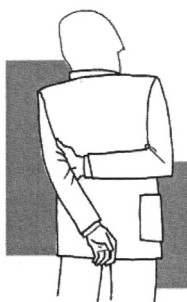


Kapitola 3.3.2

Ruce

f) Ruce za zády

str. 34

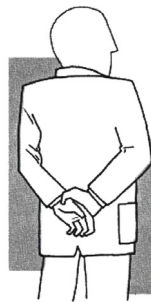


Kapitola 3.3.2

Ruce

f) Ruce za zády

str. 34

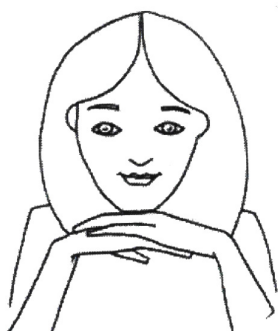


Kapitola 3.3.2

Ruce

f) Ruce za zády

str. 34



Kapitola 3.3.2

Ruce

g) Ruce pod bradou

str. 34



Kapitola 3.3.3

Gesta hodnotící:

a) Hlava v dlaních

str. 35



Kapitola 3.3.3

Gesta hodnotící:

b) Hlava vzpřímená

s rukou na tváři

str. 35



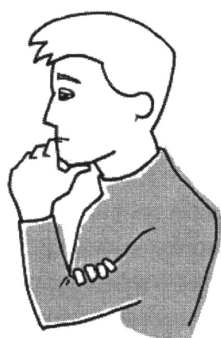
Kapitola 3.3.3

Gesta hodnotící:

b) Hlava vzpřímená

s rukou na tváři

str. 35



Kapitola 3.3.3

Gesta hodnotící:

c) Pohlazení brady

str. 35

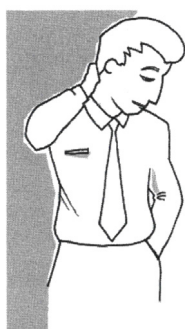


Kapitola 3.3.3

Gesta hodnotící:

d) Škrábání ve vlasech
a plácání po hlavě

str. 35

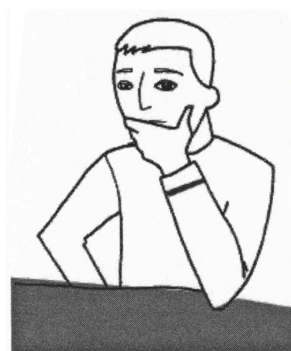


Kapitola 3.3.3

Gesta hodnotící:

d) Škrábání ve vlasech
a plácání po hlavě

str. 35



Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

a) Přikrytá ústa

str. 36



Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

a) Přikrytá ústa

str. 36

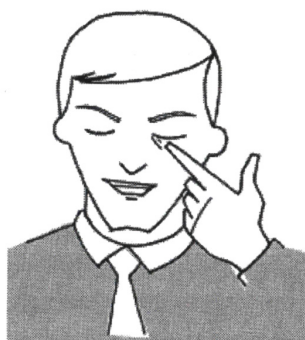


Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

b) Dotýkání se nosu

str. 36

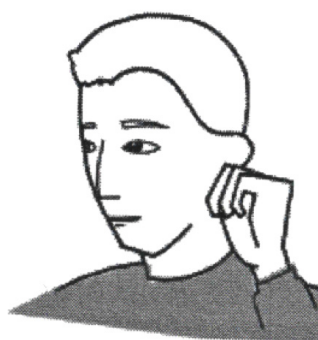


Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

c) Tření oka

str. 36



Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

d) Dotýkání se ucha

str. 36



Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

e) Škrábání se na krku

str. 37

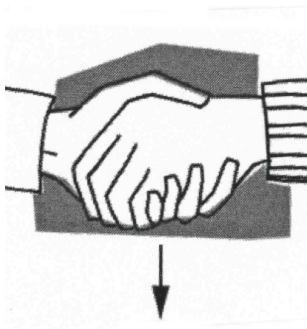


Kapitola 3.3.4

Gesta používaná při
lhaní:

f) Tahání se za límeček

str. 37

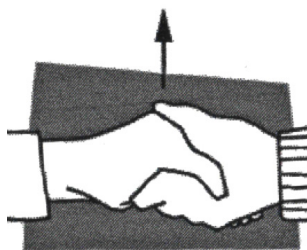


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

a) Dominantní
podání ruky

str. 38

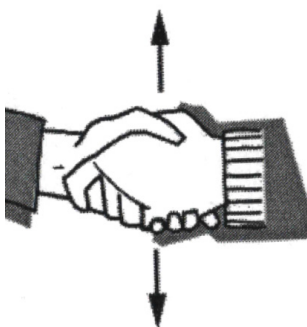


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

b) Submisivní
podání ruky

str. 38



Kapitola 3.4.1

Podání ruky

c) Podání ruky
naznačující rovnost

str. 38

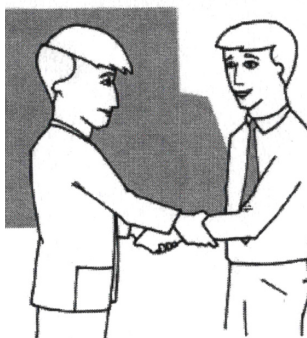


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

d) Obouruční
podání ruky

str. 38

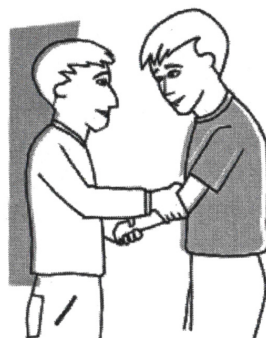


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

e) Podání ruky se
snahou o kontrolu

str. 39

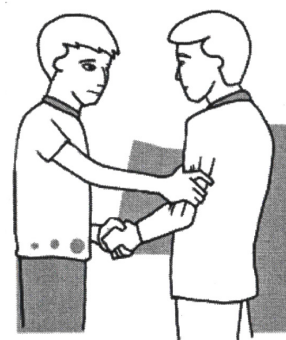


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

e) Podání ruky se
snahou o kontrolu

str. 39



Kapitola 3.4.1

Podání ruky

e) Podání ruky se
snahou o kontrolu

str. 39



Kapitola 3.4.1

Podání ruky

e) Podání ruky se
snahou o kontrolu

str. 39

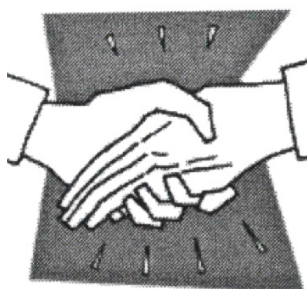


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

a) Leklá ryba

str. 39

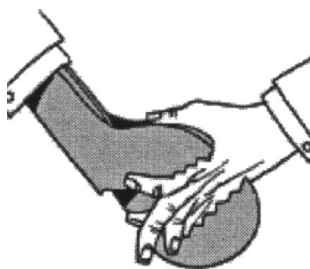


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

b) Svěrák

str. 39



Kapitola 3.4.1

Podání ruky

c) Drtič kloubů

str. 40



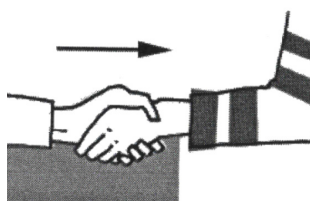
Kapitola 3.4.1

Podání ruky

d) Uchopení

za konečky prstů

str. 40



Kapitola 3.4.1

Podání ruky

e) Pevně napjatá

paže

str. 40

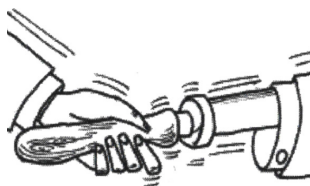


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

f) Trhač kloubů

str. 40

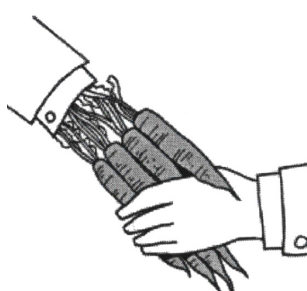


Kapitola 3.4.1

Podání ruky

g) Rukojeť pumpy

str. 41



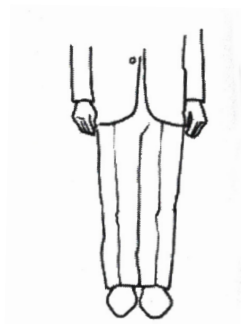
Kapitola 3.4.1

Podání ruky

h) Holandské

pohoštění

str. 41

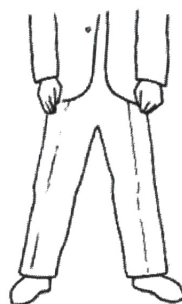


Kapitola 3.5.1

Typy postojů:

a) Postoj v pozoru

str. 42



Kapitola 3.5.1

Typy postojů:

b) Postoj s nohama

od sebe

str. 42



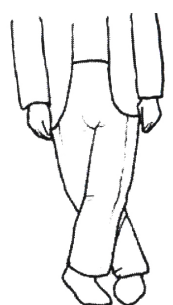
Kapitola 3.5.1

Typy postojů:

c) Postoj s nohou

nakročenou dopředu

str. 42



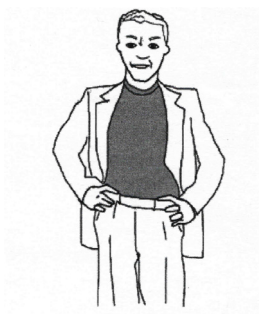
Kapitola 3.5.1

Typy postojů:

d) Postoj

s překříženými nohama

str. 42



Kapitola 3.5.1

Typy postojů:

e) Postoj se
zvednutými lokty
str. 42



Kapitola 3.5.1

Typy postojů:

e) Postoj se
zvednutými lokty
str. 42



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

a) Přeložení nohy
přes nohu při sedu
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

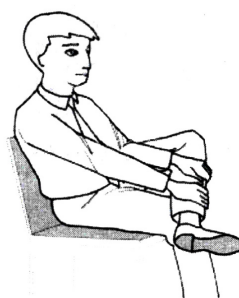
a) Přeložení nohy
přes nohu při sedu
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

b) Překřížení nohou
při sedu
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

b) Překřížení nohou
při sedu
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

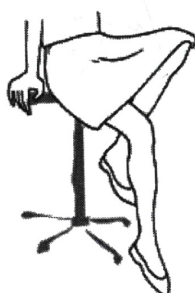
c) Nohy při sedu
zkřížené v kotnících
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

c) Nohy při sedu
zkřížené v kotnících
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

d) Propletené nohy
při sedu
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

d) Propletené nohy
při sedu
str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

e) Nohy při sedu
rovnoběžně přeložené

str. 43



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

f) Noha přehozená
přes židli při sedu

str. 44



Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

g) Sezení na židli
obkročmo

str. 44

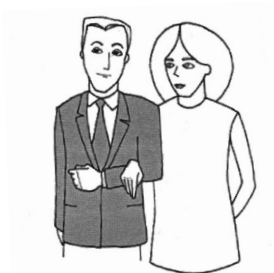


Kapitola 3.5.2

Způsoby sezení:

h) Ruce složené
za hlavou

str. 44

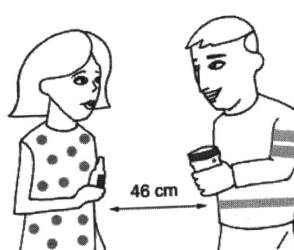


Kapitola 3.6.1

Prostor

a) Intimní prostor –
15–45 cm.

str. 45

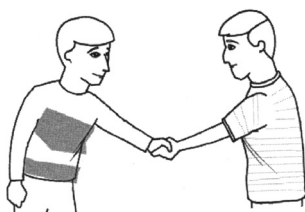


Kapitola 3.6.1

Prostor

b) Osobní prostor –
46–120 cm.

str. 45



Kapitola 3.6.1

Prostor

c) Společenský prostor
– 1,2–3,6 m.

str. 45



Kapitola 3.6.1

Prostor

d) Veřejný prostor –
více než 3,6 m.

str. 45

SEZNAM CITACÍ

Strana 9

¹ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla.*

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 18

Strana 22

² TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat.*

1. vyd. Praha: Grada, 2002. 164 s. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0304-1. str. 104

Strana 23

³ PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět.*

1. vyd. Praha: Grada, 2008. 176 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2706-6. str. 38

Strana 24

⁴ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 3

Strana 26

⁵ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla.*

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 157

Strana 28

⁶ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla.*

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 157

Strana 31

⁷ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 33

Strana 37

⁸ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla.*

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 48

Strana 41

⁹ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 39

Strana 44

¹⁰ PEASE, Allan a PEASE, Barbara. *Řeč těla.*

2. vyd. Praha: Portál, 2011. 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7. str. 182

Strana 45

¹¹ HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 40

Strana 46

¹² HOGAN, KEVIN. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin.*

1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6. str. 43

Strana 47

¹³ VALENTA, Josef. *Manuál k tréninku řeči lidského těla: (didaktika neverbální komunikace).*

1. vyd. Kladno: AISIS, 2004. 259 s. ISBN 80-239-2575-X. str. 63

Strana 76

¹⁴ GARFIELD, Laeh Maggie. *Léčení zvukem.*

1. vyd. Praha: Talpress, 1997. 213 s. ISBN 80-7197-091-3.

Strana 82

¹⁵ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace.*

1. vyd. Praha: Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2. str. 64